



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

직종통합을 통한 직무중심  
인력운영에 관한 연구  
- K공사 사례를 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 일 준

직종통합을 통한 직무중심  
인력운영에 관한 연구  
- K공사 사례를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2013년 5월

서울대학교 대학원  
공기업정책학과  
박 일 준

박일준의 석사 학위논문을 인준함  
2013년 6월

위 원 장 홍 준 형 (인)

부위원장 박 정 훈 (인)

위 원 이 수 영 (인)

## 국문초록

본 연구는 직종중심 인력운영에 대한 직원의 인식차이 및 원인과 직종통합 전후세대의 인력운영에 대한 인식변화 흐름에 대한 분석을 종합하여 K공사의 조직목표 달성을 위한 효율적 직무중심의 인력운영이 구현될 수 있는 방안을 수립하고자 수행하였다.

본 연구에서는 파일럿 서베이(pilot survey)를 통하여 직종중심 인력운영체계에서 발생하는 문제점들을 도출하고, 이를 활용하여 설문항목을 구성하였다. K공사에 재직중인 직원을 대상으로 설문조사를 한 후 직종 및 세대간 인식차이에 대하여 기술적 통계, 일원배치 분산분석을 통한 가설검증 등의 분석을 실시하였다.

직종중심 인력운영체계에서 발생하는 직무수행 갈등, 인사의 공정성 여부 등에 대하여 직종 및 세대간 인식차이가 있고, 이러한 인식차이가 직종 및 세대간 갈등의 원인임을 확인하였다.

또한, 직종중심 인력운영체계에서의 부정적 인식들이 직종통합을 통한 직무중심 인력운영체계가 적용되는 2010년 이후 입사자들의 경우 긍정적으로 바뀌고 있는 것도 확인되었다.

이를 통해 직종통합을 통한 직무중심 인력운영으로의 전환이 직종중심 인력운영 체계에서의 갈등해소 및 부정적 인식전환과 나아가서는 협력적 조직분위기를 조성하여 조직목표 달성의 계기가 될 수 있을 것으로 판단된다.

주요어 : 직종통합, 직종중심 인력운영, 직무중심 인력운영, 직종·세대간 인식차이  
학 번 : 2012-22769

## 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	4
제 3 절 기대효과 .....	7
 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	8
제 1 절 이론적 논의 .....	8
1-1. 공직분류의 의의 .....	8
1-2. 직종·직급 분류의 논거 .....	10
제 2 절 선행연구 검토 .....	11
2-1. 선행이론 연구 .....	11
2-2. 정부의 공무원 분류체계 개선연구 .....	15
2-3. 외국의 정부조직 직군(직렬)분류체계 연구 .....	18
 제 3 장 직종체계에 대한 인식조사 및 사례분석 .....	19
제 1 절 K공사 직종체계 현황 및 문제점 .....	20
1-1. 직종체계 현황 .....	20
1-2. 직종체계 문제점 .....	21
제 2 절 선행연구 및 심층면접을 통한 설문방향 구성 .....	22
2-1. 선행연구 분석 .....	23
2-2. 심층면접 분석 .....	25
제 3 절 직종중심 인력운영에 대한 직원 인식조사 .....	31
3-1. 조사설계 .....	32
3-2. 연구가설 .....	32
3-3. 분석결과 및 논의 .....	34
제 4 절 타기관 사례 분석 .....	58
4-1. 공공기관 사례 및 분석 .....	58
4-2. 민간기업 사례 및 분석 .....	61

제 4 장 정책적 시사점 .....	65
제 1 절 직무체계 재설계 .....	66
1-1. 직무체계 개선 시 고려사항 .....	67
1-2. 직무배치 개선방안 .....	68
제 2 절 승진 프로세스 개선 .....	69
2-1. 승진 프로세스 개선 시 고려사항 .....	69
2-2. 승진제도 개선방안 .....	70
제 3 절 경력개발제도 개선 .....	72
3-1. 경력개발제도 개선 시 고려사항 .....	72
3-2. 경력개발 개선방안 .....	73
제 4 절 평가제도 개선 .....	75
4-1. 평가제도 개선 시 고려사항 .....	75
4-2. 평가제도 개선방안 .....	76
 제 5 장 결 론 .....	 78
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	78
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	81
 참고문헌 .....	 82
Abstract .....	85

## 표 목차

[표 1-1] 직무중심 인력관리의 전환 필요성 .....	3
[표 1-2] 직종중심 인력관리 문제점에 대한 인식 .....	3
[표 2-1] 선행이론 연구 요약 .....	15
[표 2-2] 직군·직렬통합 전후 비교표 .....	16
[표 3-1] K공사의 직군체계 .....	20
[표 3-2] 직급별 직종구분 .....	21
[표 3-3] 직원 전략인식도 조사 .....	22
[표 3-4] 선행연구별 직종(직렬)중심 인력관리 문제점 .....	25
[표 3-5] 직종별, 직급별 직원현황 .....	26
[표 3-6] 근무연수별 직원현황 .....	26
[표 3-7] 심층면접 대상자 현황 .....	27
[표 3-8] 심층면접을 위한 질문지 항목 .....	28
[표 3-9] 선행연구 및 파일럿 서베이(pilot surbey) 분석결과 .....	32
[표 3-10] 직종 및 근속년수간 인식차이 관련 가설 .....	33
[표 3-11] 직렬별 설문 대상자 현황 .....	34
[표 3-12] 직종별 직종중심 체계와 경영효율화에 대한 인식 현황 .....	35
[표 3-13] 직종별 직종중심 체계와 경영효율화에 대한 인식차이 분석 .....	36
[표 3-14] 근무년수별 직종중심 체계와 경영효율화에 대한 인식 현황 .....	37
[표 3-15] 근무년수별 직종중심 체계와 경영효율화에 대한 인식차이 분석 ..	38
[표 3-16] 직종간 경영효율화와 직종중심 인력운영의 상관관계에 대한 인식차이 .....	39
[표 3-17] 근속년수간 경영효율화와 직종중심 인력운영의 상관관계에 대한 인식차이 .....	40
[표 3-18] 직종별 직종중심 체계와 직무수행 갈등에 대한 인식현황 .....	41
[표 3-19] 직종별 직종중심 체계와 직무수행 갈등에 대한 인식차이 분석 ...	42
[표 3-20] 근무년수별 직종중심 체계와 직무수행 갈등에 대한 인식현황	43
[표 3-21] 근무년수별 직종중심 체계와 직무수행 갈등에 대한 인식차이 분석 ..	43
[표 3-22] 직종간 직무수행 갈등에 대한 인식차이 .....	44
[표 3-23] 근속년수간 직무수행 갈등에 대한 인식차이 .....	45

[표 3-24] 직종별 직종중심 체계와 인사의 공정성에 대한 세부인식도 .....	47
[표 3-25] 직종별 직종중심 체계와 인사의 공정성에 대한 인식차이 분석 .....	48
[표 3-26] 근무년수별 직종중심 체계와 인사의 공정성에 대한 세부인식도 ..	49
[표 3-27] 근무년수별 직종중심 체계와 인사의 공정성에 대한 인식차이 분석 ...	49
[표 3-28] 직종간 인사의 공정성에 대한 인식차이 .....	50
[표 3-29] 근속년수간 인사의 공정성에 대한 인식차이 .....	51
[표 3-30] 직종별 직종중심 체계와 전문성 및 경력개발에 대한세부 인식도 ...	52
[표 3-31] 직종별 직종중심 체계와 전문성 및 경력개발에 대한 차이 분석 .....	53
[표 3-32] 근무년수별 직종중심 체계와 전문성 및 경력개발에 대한세부 인식도 ....	53
[표 3-33] 근무년수별 직종중심 체계와 전문성 및 경력개발에 대한 차이 분석 .....	54
[표 3-34] 직종간 전문성 개발기회 공정성에 대한 인식차이 .....	54
[표 3-35] 근속년수간 전문성 개발기회 공정성에 대한 인식차이 .....	55
[표 3-36] 2010년~2012년 직종별 국내·외 교육과건자 현황 .....	56
[표 3-37] 경영효율성 등 직종통합 전후세대의 인식차이 .....	57
[표 3-38] 인사의 공정성 등 직종통합 전후세대의 인식차이 .....	57
[표 3-39] 한국수력원자력 직군분류표 .....	59
[표 3-40] 한국전력 직군분류표 .....	60
[표 3-41] 한국철도공사 직군분류표 .....	60
[표 3-42] 한국도로공사 직군분류표 .....	61
[표 3-43] SK텔레콤 직군분류표 .....	63
[표 3-44] 삼성물산 직군분류표 .....	63
[표 3-45] 건설기술연구원 직군분류표 .....	64

## 그림 목차

[그림 1-1] 분 석 틀 .....	6
[그림 1-2] 직종통합을 통한 기대효과 .....	7
[그림 3-1] 직종별 인력의 업무량 .....	46
[그림 4-1] 직무재설계 방향설정 및 사업×프로세스 매트릭스 직무분류표 구성 .....	67
[그림 4-2] 직무그룹의 설정 .....	68
[그림 4-3] 직무관리 운영원칙 .....	69
[그림 4-4] 승진방향설정 및 제도설계 방안 .....	70



[그림 4-5] 승진정원 그룹별 대안설정 .....	71
[그림 4-6] K공사의 현 전보원칙 .....	72
[그림 4-7] 전보제도 개선방향 .....	73
[그림 4-8] 경력개발 지향점 .....	73
[그림 4-9] 경력경로 적용 모형 .....	74
[그림 4-10] I형 경력모형에 따른 개인별 보직관리 .....	75
[그림 4-11] 현 K공사의 근무성적 평가 운영방식 .....	76
[그림 4-12] 직무행동역량 Pool 도출방법 .....	77
[그림 4-13] 업적평가 프로세스 개선방향 .....	77

## 부록 목차

[부록 1] 직종체계에 대한 직원인식조사 설문지 .....	86
----------------------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

현대 사회와 같이 기업가치를 높이고 임직원의 창의성을 제고해야 하는 超경쟁 시대에는 인사관리에서도 대대적인 혁신을 필요로 하고 있다. 기존의 상하관계·규율 중심의 유교문화, 농업적인 근면성 중시 풍토 하에서 형성된 인사관리의 기본철학과 관행에 변화가 요구되는 상황이다. 물론, 기존 인사문화에는 규율 준수, 높은 조직 충성도 등 긍정적인 측면도 있으나 참신한 아이디어 제시 및 도전정신을 북돋우는 데는 한계가 있는 것이다. 이는 기존 인사관리 성향이 다양성, 창의성보다는 규격화, 표준화에 치중되었기 때문이다.

인사관리의 대대적 혁신을 위하여는 핵심가치와 경영원칙은 중시하되, 세부 규정과 관행에 대한 미시적 관리(Micro-management)는 지양하고 행정관리자 역할을 뛰어넘어 회사의 전략 파트너 및 변화 추진자로서 혁신을 주도하는 진취적 역할이 인사관리 부문에서 필요하다. 더욱 실적주의와 신분보장을 기준으로 하는 기존의 공공부문에서의 수직적 공직분류는 복잡성, 다원성, 가변성 및 개방성을 특징으로 하는 환경변화에 적정한 대응이 곤란하므로 탄력적인 인력관리 및 공직분류체계의 도입이 필요한 실정이다. 또한 아날로그사회에서 디지털사회와 같은 지식정보화사회가 되면서 정보처리기술의 발달은 공공부문에 대한 공공정책결정의 투명성과 전문성 제고에 대한 요구를 증대시키고 있으며 이에 맞는 고용형태를 요구하고 있는 것이다. 즉 지식정보화시대의 도래는 조직구성원을 생산에 필요한 단순한 노동력(Human Resources)으로 보지 않고 조직의 생존과 발전에 핵심적인 인적자본(Human Capital)으로 인식하게 하였다(중앙인사위원회, 2002). 그러나 현 공공부문 내의 공직체계 운영형태를 보면 직무가 아닌 사람중심의 공직분류로 인하여 실질적 직무내용과 공직분류 사이의 연관성이 부족하고 직무수행의 효율성이 떨어지므로 복잡다기해지고 전문화되는 행정환경에 발맞춰 공공부문에서의 인적자본 관리도 전문성을 제고하는 동시에 다차원적 직무수행능력을 강화하는 방향으로의 전환이 필요하게 되었다.

K공사의 경우 국내 수도 및 수자원관리 분야에서의 대국민 공공복리증진이라는 고유의 경영목적을 추구하며 안정적 경영환경을 견지하였으나 국내외 유수의 물전문기관의 국내 물시장 진출로 인한 경쟁관계 대두, 국책사업 수행 등으로 인한 부채증가에 따른 재무건전성 확보, 지속성장을 위한 신규사업 발굴 등의 새로운 경영환경 변화를 맞이하게 되었다. 이에 따라 필리핀 및 파키스탄 수력발전사업 진출

등 해외사업 영역을 확대하고 태국 수자원 관리 사업 등 세계 물시장에 진출하여 성장동력을 확보하고자 노력하고 있다. 또한 수력 및 조력발전 등 신재생 에너지 개발 확대와 같은 녹색사업에도 전략적으로 진출하고 있다.

이처럼 국내의 안정적 경영환경을 탈피하여 글로벌 경쟁력 확보를 통한 '세계 최상의 물종합 서비스 기업'이라는 비전을 달성하기 위하여 2010년도에 전사적 4대 혁신과제를 추진하였다. 혁신과제 중의 하나는 K공사가 1967년 창립이후 40년 이상 운영하여 온 토목, 행정, 기계, 환경 등 9개의 획일화되고 계급제적인 직종중심의 인사운영을 직종통합을 통하여 직무중심의 인사운영으로 대전환을 하는 것이다. 기존의 직종중심의 인사운영으로는 변화하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 없고 신성장동력 사업수행을 위한 효율적 인력운영에 한계가 있으며 성과연계성 등의 미흡으로 직무중심 인력운영으로의 전환이 곤란하고 승진, 전보 등 인사운영상의 직종갈등 심화로 인한 조직질서 저해의 주원인으로 판단하였기 때문이다. 이에 따라 2010년도 신입사원부터 9개 직종에서 행정, 기술 2개 직종으로 직종통합을 실시하고 기존 직원의 경우 급격한 인사변화에 대한 혼란을 막고자 한시적으로 기존 9개 직종 체계를 유지하기로 노사가 합의하였다. 이러한 직종통합을 추진하게 된 또 다른 배경에는 인구 고령화라는 사회적 변화와 공동체 중심의 조직가치에서 개인가치를 중요시하는 노동환경의 변화로 인해 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키는 인력관리가 필요하였기 때문이다. 조직관점에서는 조직구성원의 직무역량 극대화와 미래의 필요인력의 전략적 육성, 체계적 인력관리 시스템 구축이라는 성장목표와 개인관점에서는 적성을 고려한 자기주도적 경력설계, 개인의 시장가치 제고, 퇴직 이후 직업의 안정성 확보가 중요시 되고 있는데 이처럼 현대사회 기업에서는 조직과 개인의 성장목표 결합의 중요성이 증대되고 있다. 다시 말해 조직입장에서는 저성장기 전략적 인재육성과 '준비된 인력'의 확보가 필요하고 조직구성원 입장에서는 평균 수명 연장으로 퇴직 후 지속적으로 경제적 생활을 영위할 수 있는 역량의 중요성이 증가하게 되었다.

K공사 직원들도 이러한 경영환경과 노동시장의 변화를 인식하고 다양한 분야의 직무경험을 필요로 하고 있으며 기존의 직종중심 인력관리 방식으로는 변화되는 노동시장에서 탄력적인 대응이 가능하지 않다고 인식하고 있다.

실제로 직종중심 인력관리 체계의 문제점과 직무중심 인력관리 체계로의 전환의 필요성에 대한 설문조사결과를 보면 직무중심 인력관리로의 전환 필요성에 대해서는 '필요없다'라는 응답이 13%인데 반하여 '필요하다'라는 응답은 33.1%로 필요성에 대한 인식이 다수인 것으로 나타났다. 다만 '보통이다'라는 답변이 43.8%를 차지하고 있어 과반수정도는 직무중심 인력관리 방식에 대한 명확한 확신은 없는 것으로 판단된다.

<표 1-1> 직무중심 인력 관리로의 전환 필요성

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
	2	22	11.1	13.0	13.0
	3	74	37.2	43.8	56.8
유효	4	56	28.1	33.1	89.9
	5	17	8.5	10.1	100.0
	합계	169	84.9	100.0	
결측	시스템 결측값	30	15.1		
	합계	199	100.0		

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

또한, 직무중심 인력관리로의 전환의 필요성에 대하여 공감하는 직원들은 현 직종중심 인력관리체계에서 전문가 양성 및 인사의 불공정성이 가장 심각하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1-2> 직종중심 인력관리 문제점에 대한 인식

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
	1	5	2.5	6.8	6.8
	2	2	1.0	2.7	9.6
	3	16	8.0	21.9	31.5
유효	4	21	10.6	28.8	60.3
	5	22	11.1	30.1	90.4
	6	7	3.5	9.6	100.0
	합계	73	36.7	100.0	
결측	시스템 결측값	126	63.3		
	합계	199	100.0		

\* 1=해외사업 수행 등 변화하는 경영여건에 대한 대처 미흡, 2=직종간 직무분담 등 직무 불공정, 3=직종간 업무협조 미비 등 직종 이기주의, 4=직종간 승진 및 보직 등 인사의 불공정, 5=전문가 양성 및 개인경력발전 미흡, 6=기타(개인의견 서술)

설문조사 결과와 유사하게 기존의 직종중심 인력관리하에서는 직종규모에 비례한 나눠먹기식 채용과 승진 할당, 직종간 보직장벽, 승진규모 확대를 위한 직종간 힘겨루기 등 직종간 소모적 갈등과 인력수급 불균형, 승진격차가 심화되고 있었다. 신성장 개념에서는 해외 물전문 기업이라는 비전을 달성하기 위해서 해외선진기업과 경쟁할 수 있는 핵심역량 강화가 필요한데 기존의 직종 위주의 단기적 관점에서의 전

문가 육성으로는 사업(수자원, 수도, 단지)전문가의 충분한 배출이 불가능하기에 이르렀다. 융복합시대에는 다양한 분야의 지식을 요구하는 직무분야가 증가할 것으로 예상되고 이에 대비할 수 있는 지식을 보유한 인력을 전략적으로 육성하고 직무 및 사업 전문가의 육성을 통한 기술경쟁력의 확보 또한 필요하다. 이처럼 다양한 원인과 목적을 달성하기 위하여 직종을 통합하게 되었다.

그러나 이러한 직종통합이 충분한 이론적 근거나 배경 등 체계적인 분석 없이 단기간('10. 3월 ~ 7월)에 급박하게 추진되었고 이로 인해 직종통합 취지에 맞는 직무분류 및 운영, 승진, 배치 등 세부인사운영 방안도 구체적으로 수립되어 있지 않은 실정이다.

이에 따라 직종통합에 따른 직무중심 인력운영에 대한 체계적이고 과학적인 분석을 실시하고, 효과적인 직무중심 인력운영에 관한 정책적 시사점을 제시함으로써 K공사의 정책목표 달성과 효율적인 직무중심 인력운영에 기여하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구의 범위

본 연구는 K공사의 직제분류체계를 바탕으로 통합직종 체계구축과 향후 운영방향을 연구대상으로 한다.

주요 연구범위로는 첫째, 이론적 논의와 선행연구 검토를 통하여 직종(직군)체계에 대하여 이론적으로 검토하고 대표적인 조직분류체계인 직위분류제와 계급제의 상대적인 특성들을 비교·검토 한다. 또한, 정부의 공무원 분류체계 개선사례와 외국정부의 직군체계도 비교분석한다.

둘째, K공사의 직종중심 인력운영의 현황 및 배경과 그에 따른 문제점을 분석한다.

셋째, K공사와 유사한 기능을 수행하고 있는 국내 민간 및 공공부문의 직군(직종)체계에 대한 사례를 조사하고 K공사와 비교분석하여 K공사의 직종체계 개선 및 향후 운영방향에 대한 시사점을 도출한다.

넷째, 선행연구 및 파일럿 서베이(pilot survey)를 통하여 설문조사 항목을 도출하고 직원에 대한 설문조사를 통하여 직종별(근속년수별) 직종중심 인력관리에 대한 인식차이와 직종통합 전후세대의 인력운영에 대한 인식차이를 분석하고자 한다.

다섯째, 설문조사 분석결과를 바탕으로 직무중심 인력운영에 맞는 직무운영, 승진, 배치 등 세부인력운영 방안에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 연구설계 및 연구방법

본 연구는 설문조사분석방법을 통하여 직종중심 인력운영에 대한 직원의 인식차이 및 원인에 대한 분석과 직종통합 전후세대의 인력운영에 대한 인식변화 흐름에 대한 분석을 종합하여 효과적인 직무중심 인력운영 방안에 관하여 연구함으로써 K공사의 조직목표 달성을 위한 효율적 직무중심의 인력운영이 구현될 수 있는 방안을 수립하고자 한다.

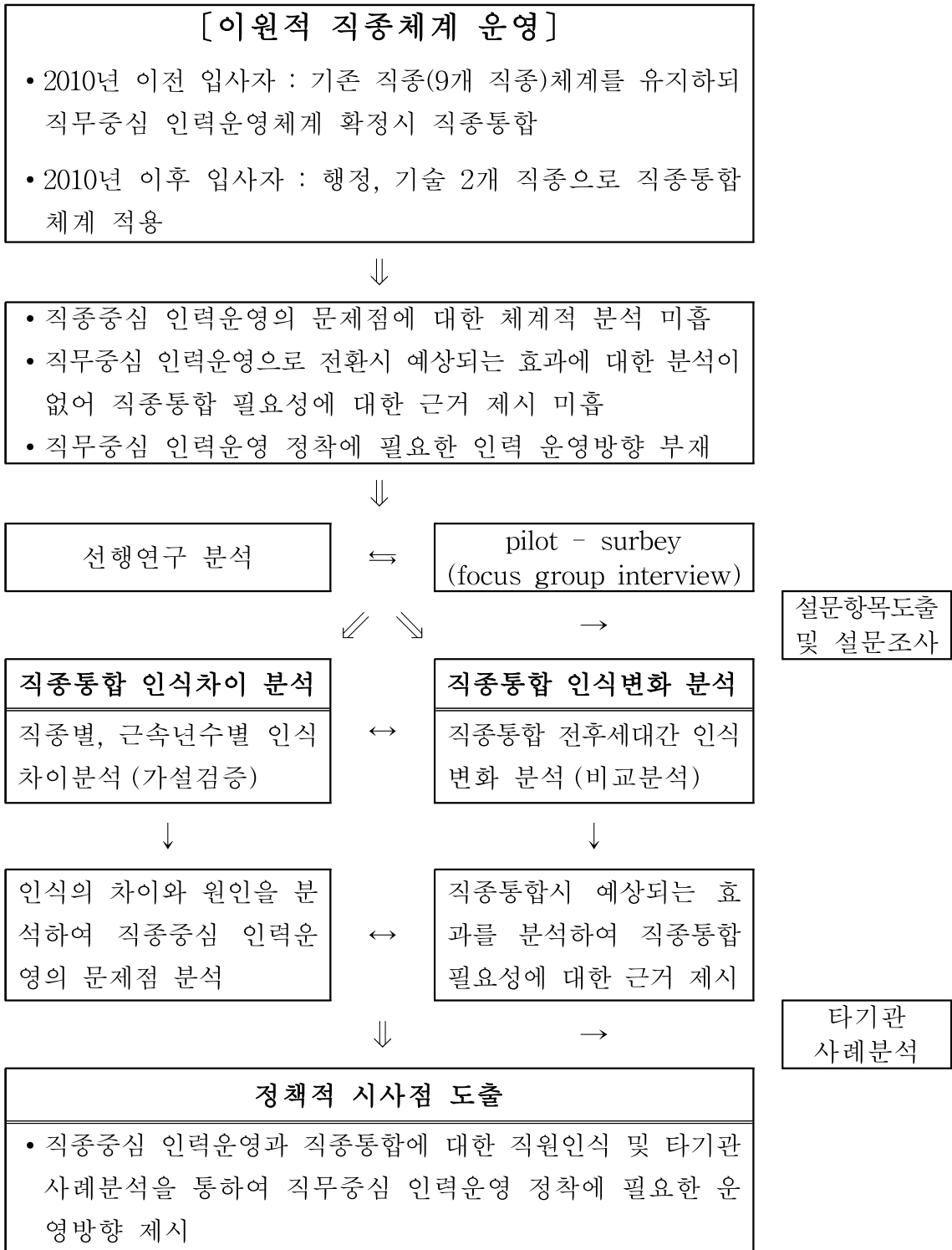
연구의 구성은 크게 설문조사 문항을 도출하는 선행연구 분석과 파일럿 서베이(pilot survey) 단계, 직원을 대상으로 설문조사 및 결과분석 단계, 효율적 인력운영 방안을 제안하는 정책적 시사점 제시라는 세 가지 분석틀로 구분된다.

설문조사 문항을 도출하기 위한 선행연구 분석과 파일럿 서베이(pilot survey) 단계에서는 직종중심 인력운영체계에서 공통적으로 제시되는 문제점들을 분류하여 설문조사 항목을 구성한다.

두번째로 직원을 대상으로 하는 설문조사 및 결과분석 단계에서는 직종간, 근속년수간 직종체계에 대한 차이와 원인을 분석하고 직종통합을 적용받는 직원과 그렇지 않은 직원간의 조직운영에 대한 인식차이를 비교분석하여 직종통합에 따른 직원 인식변화 흐름을 분석하고자 한다.

세 번째는 설문조사 및 분석에 의해 도출된 결과들을 바탕으로 향후 효과적인 직무중심 인력운영을 위한 구체적인 운영방안을 제시하고자 한다. 이때 국내의 공기업과 선진적 인력운영 체계를 구축한 민간건설기업의 사례도 비교분석하여 정책적 시사점에 반영하고자 한다.

### <그림 1-1> 분석틀



### 제 3 절 기대효과

K공사는 물시장에서의 경쟁력 강화, 해외사업 및 녹색사업 발굴을 통한 지속성장 추구, 국책사업 수행이후 재무건전성 제고 등 어느 때보다도 다양한 경영환경의 변화를 맞이하고 있다. 이러한 복잡한 경영환경 속에서 조직의 비전과 개인의 목표를 동시에 달성하기 위해서 생산적 인력관리 실현이 무엇보다도 필요하다. 이러한 니즈로 인하여 K공사는 직종체계의 통합·조정을 통해 승진기회 균등 부여 등 직종간 갈등해소, 조직 생산성 향상, 직무·사업 전문가 육성을 통하여 조직 경쟁력을 확보하고 자기 주도적 성장경로 설정과 조직차원의 경로관리로 개인의 경력목표 달성 및 K공사 직원들만의 특화된 경쟁력 보유로 개인의 시장가치를 높이고자 하였다.

<그림 1-2> 직종통합을 통한 기대효과



그러나 직종통합을 위한 학문적 선행연구, 국내외 기관의 충분한 사례조사를 통한 벤치마킹, 직원의 설문조사 등 체계적 분석없이 직종중심의 인사운영으로 인한 조직 내 갈등을 해소한다는 명분에 따라 직종통합이 급박하게 시행된 측면이 없지 않다. 또한 직종통합이후 인사운영 등 세부실행방안이 미비하고, 2010년 이후 입사자에게만 직종통합체계가 적용되어 기존 직원에게는 여전히 직종통합이 피부에 와



닿지 않는 실정이다.

또한, K공사가 직종통합 운영에 참고할 만한 직군·직렬통합에 대한 선행연구는 공무원 위주의 직군·직렬체계 개선에 대한 문제나열과 방향제시일 뿐 그마저도 구체적인 실행대안을 제시하지는 못하고 있다.

이에 본 연구에서는 K공사의 직종통합에 대한 이론적 연구와 실증적 분석을 통하여 합리적이고 실현가능한 인사관리방안을 제시하고자 한다.

이에 따라, 인사관련 부서에서는 본 연구에서 제시하는 실증적 분석과 미래의 인사관리방안을 토대로 인력운영 정책수립 및 인사관리 업무 수행 시 직종통합에 따른 효율적인 인사정책 실현을 위한 전문지식으로 활용할 수 있을 것이다. 또한 인사 실무에 종사하는 직원에게는 직종과 관련한 인사관리에 대한 이해와 본 연구에서 제시하는 정책적 시사점을 통하여 단기적인 인사관리뿐만 아니라, 중·장기적인 인사관리 계획수립 시 기본 자료로 활용이 가능할 것으로 기대한다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 이론적 논의

K공사와 같은 공공기관 대부분이 정부의 직종, 직군, 직렬 등 공직분류체계를 모태로 하여 조직의 분류체계를 구성하고 운영하여 왔다고 할 수 있다. 물론 분류체계의 규모면에서는 작다고 할 수 있으나 공공기관이 운영하는 사업특성에 해당하는 공직분야의 분류체계를 기본으로 하여 운영한 것으로 볼 수 있다. 이에 따라 공직의 직종(직군)체계에 대하여 이론적으로 검토하고 대표적인 조직분류체계인 직위분류제와 계급제의 상대적인 특성들을 비교·검토하며 외국 정부기관의 조직분류체계에 대한 고찰이 필요하다 하겠다.

#### 1. 1 공직분류의 의의

##### (1) 공직분류의 개념

공직의 분류는 정부활동의 기본이 되는 인적자원을 동원하고 배분하는 인사관리의 중요한 토대로서 합리적인 인력관리를 위하여 사람과 일을 일정한 기준에 따라 분류하는 것으로 정부조직의 규모와 기능이 확대·변화되어감에 따라 필요성은 더욱 증대되고 있다. 사실 공무원과 직위의 분류가 얼마나 타당성이 있고 질서 있게

구성되어 있는가 하는 문제야말로 현대 정부의 인사행정이 얼마나 합리적으로 이루어질 수 있는가를 결정짓는 중요한 요인이 되고 있다. 이와 같이 정부조직의 인력을 효율적이고 합리적으로 관리하기 위해서는 공직분류체계의 합리화가 전제되어야 한다.

일반적으로 분류라는 말은 어떤 대상을 일정한 기준에 따라 같은 것끼리는 모으고 다른 것과는 따로 분리하는 것으로서, 공직의 분류는 공직의 구조화내지 공직의 배열을 의미한다. 공직의 분류에서 당연히 분류의 대상은 공직이 된다. ‘공직에 취임한다’는 말에서 알 수 있듯이, 공직이란 정부의 공적인 직무를 말한다. 그런데 직무는 그 자체만으로는 어떤 성과도 이루어질 수 없으며 그 직무를 수행하는 사람을 필요로 한다. 인사행정에서 직무와 사람(개인)은 동전의 양면처럼 결코 떼어서 생각할 수 없다. 이는 공직을 분류하는 경우 사람을 기준으로 할 수도 있고 직무를 기준으로 할 수도 있음을 말해주는 것이다. 전문적인 용어로 전자의 사람을 기준으로 분류하는 방식을 계급제, 후자의 직무를 중심으로 분류하는 방식을 직위분류제라고 한다.(유민봉, 임도빈, 2004)

## (2) 공직분류의 중요성

정부조직 내에는 수많은 직위와 공무원이 있다. 이러한 수많은 직위와 공무원을 개별적으로 관리한다는 것은 인사행정상 여러 가지 불편과 낭비 및 혼란을 초래한다. 따라서 정부조직 내에 있는 수많은 직위와 공무원을 일정한 기준과 원칙에 따라 질서 있게 분류하고 배열하는 것은 인사행정에서 가장 기본적이고 필수적인 요소이다. 이와 같이 수많은 직위와 공무원을 일정한 기준과 원칙에 따라 질서 있게 분류하고 배열하는 것은 매우 중요하다 할 것이다.

공직분류체계는 사회의 잠재적인 유능한 인력을 공직에 유인하고, 시험의 타당성을 제고시키는 중요한 수단적 가치를 띠면서도 임용 후의 합리적인 인력관리의 근거와 이론을 제공해 준다는 점에서 인사행정의 기초라 할 수 있다. 그러나 우리나라는 “사람”을 중심으로 경직적인 분류구조를 형성해 왔기 때문에 현행 공직분류체계가 기대했던 공직수행의 전문성 확보와 인력관리의 합리성 추구를 달성하기 힘들었다는 비판을 받고 있다. 즉 그동안의 우리나라의 공직분류는 공무원의 종류구분이 경직되어 있을 뿐만 아니라 공무원의 계급(rank)에 기초하여 사람들의 상대적인 지위와 자격 및 능력을 구분하는 계급제적 분류방식을 채택해 왔기 때문에, 행정의 전문기술화 추세에 부응할 수 있는 합리적인 인력관리가 이루어지지 못하고 있다. 또한 공직분류체계는 인력감축을 통한 조직 개편에 합리적인 기준을 제시하거나 신축적으로 대응하지 못하는 한계도 지니고 있다.(김신복, 2003)

그러나 최근에는 변화되는 행정환경 및 실제 업무특성을 감안하여 직종체계를 통합하거나 간소화하려는 노력이 꾸준히 시도되고 있는 것을 볼 수 있다.

## 1. 2 직종 · 직급 분류의 논거

직종 · 직급의 분류는 공직에 있어서의 직업구조의 형성을 의미하는 것으로서, 정부조직내의 수많은 직위들을 수직적 · 수평적으로 분류하여 직위관리의 구조를 형성하고 유지하는 인사행정작용이다. 이러한 직위관리는 공직내에서 어떤 사람들이 어떤 일을 해야 하고, 어떤 지위에서 어떤 처우를 받아야 하는가를 결정하는 요소이다. 직업구조 형성은 직종 · 직군 · 직렬의 수, 직급의 수, 직위의 수, 정원관리, 인건비 등과 밀접하게 관련되며, 모집, 채용, 보직부여, 경력발전, 교육훈련, 근무평정, 급여, 단체협상 등 모든 인사관리작용과 연관된다. (오석홍, 2000)

먼저 직종분류는 직무의 종류가 광범위하게 유사한 직군의 집합으로서 동일 · 유사한 계통의 직무를 수행하는 공직자군을 하나의 큰 집단으로 묶어서 관리해 주는 것이다. 직종의 분류는 동일한 업무분야의 공직자들을 하나의 집단으로, 상이한 업무를 수행하는 공직자들은 각각 다른 집단으로 분류하여 인사제도의 적용을 달리하는 것이다. 직종분류를 하는 목적과 효용은 다음과 같다.

첫째, 행정수요와 업무가 상이한 공직자 집단을 상이한 직종으로 분류하여 각각 그 직종의 성격에 알맞은 인사제도를 적용하려는 것이다. 마찬가지로 업무가 유사한 공직자들은 하나의 집단으로 분류하여 동일한 인사기준과 원칙을 적용하려는 것이다. (예 : 행정공무원, 교육공무원, 경찰공무원 등의 분류)

둘째, 직무의 성격이 동일 · 유사한 직종은 동일하게, 직무성격이 상이한 집단은 상이하게 조직관리 및 인사관리를 함으로써 각 집단의 전문성을 유지하려는 것이다 (예 : 행정공무원, 연구공무원 등의 분류)

셋째, 실적주의나 신분보장제도와 같은 인사상의 기본원칙을 달리 적용해야 할 공직자 집단을 상이한 집단으로 분류하여 인사운영의 원활을 기하려는 것이다. (예 : 경력직과 비경력직의 분류)

넷째, 임용형태나 근무형태의 차이에 따라 직종을 분류하여 집단 간 인사관리의 효율성을 기하려는 것이다. (예 : 전일제 공무원과 시간제 공무원)

이상과 같이 공무원 직종의 분류는 행정수요의 차이, 직무성격의 차이, 근본적 인사원칙의 차이, 임용형태나 근무형태의 차이 등을 가장 잘 반영할 수 있는 형태로 이루어져야 한다.

한편, 직급의 분류는 신분의 차이, 직무의 책임도 · 중요도와 난이도의 차이 등을 반영하여 인사상, 급여상의 처우를 달리하려고 하는 것이다. 직급분류의 근간을 이루는 두 제도는 계급제와 직위분류제로 구분할 수 있다.

먼저 계급제(rank-in-person)는 ‘사람’ 중심의 공직분류 시스템으로서 한 사람의 공무원이 보유하는 지위와 신분의 기준에 따라 공직자를 분류하는 제도이다. 계급

제에 따를 경우 한 사람의 공무원이 하나의 신분(계급)을 가지면 당해 신분 또는 계급에 해당하는 어떤 직위로든지 이동이 가능하며, 그 신분 또는 계급에 상응하는 처우를 받는다. 계급은 공무원의 몸값으로서 채용, 전보, 급여, 연금, 상벌 등 모든 인사작용의 기준이 된다. 이 경우 공무원의 가치관, 성격, 능력, 전문성 등의 요소보다는 계급에 따른 모든 인사관리가 획일적으로 이루어진다. 계급제를 택할 경우에는 일반행정가의 육성, 전직과 전보 등 인사운영의 탄력성 부여, 조직몰입과 근무의욕의 제고, 강력한 신분보장, 폭넓은 시야와 종합조정능력 함양, 부서간 교류와 협력 증진 등의 이점이 있으나, 행정의 전문성 저해, 직무에 따른 합리적 인사운영 저해, 폐쇄형 인사로 환경변화에 둔감, 직무의 중요도·책임도와 난이도 등에 따른 처우 곤란, 능력 및 성과와 관련 없는 연공서열형 인사 만연 등의 단점이 있다. 계급제는 조직화된 힘으로 상대를 제압하는 일을 수행하기 위하여 일사분란한 지휘명령 체계가 요구되는 직종에 보다 적합하다. 전투력을 결집시켜야 할 군인, 사회질서를 유지해야 할 경찰, 재난현장에 출동하는 소방대원 등에 유용한 제도라고 할 수 있다(김명식, 2006)

직위분류제(position classification)는 사람보다는 ‘일’을 중심으로 공직을 분류하는 제도로서, 특정 직위에 누가 오든 그 자리를 중심으로 인사행정을 시행하는 시스템이다. 직위분류제는 각 직위에 내포된 직무의 특성과 차이를 기준으로 유사한 직무집단을 직군, 직렬 등으로 분류하고, 직무의 곤란성·책임도·중요도 등에 따라 직무등급을 차등적으로 부여한다. 직군, 직렬 등 직무분야별 분류와 직무등급의 분류는 객관적인 직무분석과 직무평가의 소산이라고 할 수 있다.

직위분류제를 채택할 경우에는 직무분야별 전문가 육성, 개방형 임용으로 광범위한 인재 채용 및 환경변화에의 적응, 직무몰입의 강화, 직무분석에 입각한 합리적 인사운영, 직무값에 걸맞는 합리적 보상, 직무와 인간능력의 결합으로 능률 향상, 직무책임의 명확화 등 이점이 있으나 인사 융통성 부족, 신분보장의 미약, 인사관리비용의 과다, 부서간 교류와 협력 약화, 공무원의 다양한 경력발전 기회 부족 등의 단점이 있다.

## 제 2 절 선행연구 검토

### 2-1 선행 이론연구

공직분류체계에 대한 선행연구는 매우 희소하다. 그나마 공무원의 직급체계에 대한 연구는 다소 있으나 직종(직렬)통합과 관련된 연구는 희박하여 공직분류와 관련한 각종 보고서를 중심으로 선행연구를 검토하고자 한다.

조경호(2004)의 연구를 보면 지식정보화, 다원화, 개방화, 전문화로 상징되고 있는 행정환경의 변화에 맞추어 공무원의 전문성을 향상시키고 인사관리의 형평성과 탄력성을 극대화하는 방향으로 정부인력관리체계가 전환되어야 한다고 주장하고 있다. 이러한 정부인력관리체계의 효율화를 극대화하기 위해 현행 공무원의 직종에서 먼저 업무의 성격이 유사하고, 특정분야의 전문성과 인사관리의 유연성을 강화해 행정운영의 효과성을 제고하기 위해서 직종을 통·폐합할 필요성이 있다고 하였다. 이는 최근에 행안부의 입법예고(2012.8.23)에서 기능직이 일반직으로 통합된 사례를 볼 때 일정부분 현실적 흐름을 합리적으로 예측한 것으로 볼 수 있다. 또한 직군·직렬체계 개편과 관련하여 현행 직군과 직렬체계에서 유사한 업무를 통합하여 전문성 강화를 통한 시너지 효과 창출, 행정수요 급증에 맞춰 새로운 전문행정분야를 대상으로 직렬을 신설하는 방안, 행정분야 변화 추이를 반영할 수 있는 직렬의 신설(정책 진단, 분석, 평가, 변화관리 기능들이 모두 포함될 수 있는 정책품질관리 분야 직렬 등), 인사관리의 형평성 확보를 위하여 기술직군에서 유사한 업무를 수행하는 일부직군을 통합(소수직렬 폐지 등), 융합 기술적 가치가 높은 부분은 시너지 효과를 위하여 기술직군내의 일부 직렬 통합(전자, 전기 직렬 통합 등)등을 제시하였다.

그러나 상기 연구에서는 공무원의 직렬체계에 대해 단편적 부분에 대한 개선방안을 제시하였을 뿐 큰 틀에서 공무원 직렬체계 운영방향을 제시하지는 못하였다. 행정환경 변화에 따른 임시방편적 직렬개편은 자칫 짜집기식 직렬운영으로 인해 기존의 비효율적 직렬운영틀에서 크게 벗어나지 못할 수가 있다.

하태권(2004)의 연구를 보면 현행 공무원 직렬체계가 엄격한 직무분석과 평가를 통하여 직군·직렬·직류로 분류된 것이 아니라 인사관리의 편의에 따라 편성되어 공무원 종류구분이 단순하고 무원칙적으로 운영되고 있고 기술직에 대한 배려없이 행정직위주의 분류구조로 공직구조가 전문행정가보다는 일반행정이 위주로 운영되고 있다고 하였다.

이에 대한 대안으로 행정의 전문성을 확보하기 위하여 현재 일반직에 속해 있는 기술직과 행정직을 별도의 종류로 구분하여야 한다고 하였다. 미래의 행정조직에서는 일반행정업무는 대폭 축소되고 기술직과 같이 특정 분야에 전문성을 가진 전문행정가가 필요할 것으로 보았다. 정책결정권한을 행사하거나 단위업무를 총괄적으로 관리할 수 있는 위치에 있는 관리계층의 사람들도 일반적 시각과 지식보다는 구체적이고 전문적인 지식에 근거하여 정책을 결정하고 업무를 관리하여야 할 필요성이 점점 증가하고 있으므로 정책분석평가업무 등의 직무를 담당하는 연구개발직무 신설 등 직무성격에 따른 공무원 종류 구분이 필요하다고 주장하였다. 또한 인사관리의 탄력성과 형평성을 제고하여 전문영역에 적합한 경력 및 보직관리가 가능한 경력직, 비경력직 등 경력발전유형에 따른 분류를 제시하였다. 행정과 기술을 분리

하고 기술·연구 분야의 직렬형성에서는 독자적으로 전문성이 요구되는 영역들로의 직무 재분류는 애플의 아이폰 개발사례에서도 보듯이 기술과 인문지식의 융합운영이 강조되고 있는 현 추세에 비추어볼 때 자칫 기술과 전문지식에만 의존하는 편협된 사고가 우려된다. 또한, 융복합 시대에는 직렬의 세분화보다는 직렬을 과감하게 통합하여 인력운영의 낭비적 요소를 제거하고 그에 따른 문제점들은 인력의 효율적 배치 등을 통하여 해결하는 방안을 모색하는 것도 필요하다 하겠다. 경력 및 보직 등 인력의 인사상 사후관리까지 고려하는 직렬구분은 바람직하나 경력발전유형의 제시만 언급되었을 뿐 향후 운영방향에 대한 제안이 없는 점은 아쉬움으로 남는다.

김신복(2003)의 연구에서는 교육행정직렬을 일반행정직렬로부터 분리·독립시켜 임용하는 현행 방식이 교육인적자원부 소속 공무원들을 충원하고 인사관리 하는데 과연 타당한지를 검토하고 그 개선방안을 모색하였다. 현행 교육행정직렬은 교육부 직원들이 교육행정만을 담당할 때 적합한 분류 방식이기 때문에 기능이 확대된 교육인적자원부의 직원들을 개방적·합리적으로 임용하기 위해서는 행정직렬의 관련 직류에서 다양하게 충원할 수 있도록 통합하는 것이 타당하다고 하였다. 교육인적자원부가 정부 모든 부처의 인적자원개발업무를 총괄·조정하는 부처로서 그 직원들도 행정, 재정경제, 사회 등 관련 분야의 전문성을 가진 다양한 인재들로 구성되어야 한다는 전제에도 부합된다고 하였다. 다만, 행정직렬로의 통합은 하위 직류는 존속시켜 행정영역의 전문화·세분화 경향을 반영하여야 한다고 하였다.

저자는 교육행정직렬을 일반행정직렬로부터 분리·독립시켜 임용하는 현행 방식이 공무원이 복잡한 정책문제를 해결하는데는 유리할지는 몰라도 업무가 일정 분야에 국한되지 않고 다양한 업무 분야에 대한 폭 넓은 이해가 필요한 분야에서는 걸림돌로 작용할 수 있고 또한 현재 교육인적자원부의 업무수행에 있어서도 해당 분야에 대한 전문성과 함께 유관 분야에 대한 폭 넓은 이해가 필요하다고 주장하고 있다. 교육직렬을 행정직렬로 통합하면 시대에 맞는 우수인재의 영입이 가능하다고 하였는데 이는 우수인재에 대한 논리를 임용부분에 포커스를 맞춘 것으로 교육행정 분야로의 우수인재 유인을 위한 임용 후에 보직관리, 승진 등의 사후 인사관리도 중요한 요소 중 하나인데 이에 대한 논의는 없는 듯하다. 왜냐하면 우수한 인재가 교육분야로의 지원이 미흡한 사유가 타분야에 비해 교육분야에서의 사후 인사관리가 공무원들에게 매력적으로 다가가지 않기 때문이기도 하다.

김명식(2003)의 경우 현 공무원의 신분적 분류제는 폐쇄형 정부조직으로 인한 공직 내부의 직종·직렬간 장벽, 능력이 아닌 출서기식 승진, 경력관리 위주의 전보, 승진 등 인사운영으로 전문성과 책임성 미흡 등의 부작용을 초래한다고 제기하였다. 이에 대한 대안으로 공직분류체계의 단순화, 계급제의 직무등급으로 전환 등을 통하여 직위(직무)중심의 공직분류 개편대안을 제시하였다. 또한 직위(직무)중심의

공직분류 개편을 위하여 직무분석을 시행하고 이를 통한 성과책임을 규명하며 직무 등급에 의한 인사관리를 위하여 공무원 채용을 현행 ‘행정·외무·기술 고등고시’에서 ‘국가공무원 경력직공채시험’으로 대처하는 인사상 후속조치도 제안하였다. 그러나 저자는 직종간의 장벽을 높이는 규제장치로 복잡하고 세분화되어 있는 7개의 직종분류체계에 대한 단순화만 언급하고 정작 본인이 문제제기한 과다하게 세분화되어 있는 직렬(일반직공무원의 경우 57개)간의 벽에 대한 분석 및 개선연구는 반영하지 못하였다.

한영수(2000)의 경우 우리나라 공직구조는 직군과 직렬간에 규모적인 면에서나 직급체계적 면에서 형평성이 부족(행정직렬의 일반행정직류는 26,068명, 환경직렬의 대기직류는 1명)하고 이러한 현상은 행정직렬 공무원들이 그들의 우월적 직위를 이용해 영역을 방어하고 확장시킨 결과라고 주장하였다. 이러한 수적인 차이가 직렬 간 직급 선정에 있어서도 형평성의 결여로 연계되어 있다고도 하였다. 또한 행정직의 편중은 행정직군 출신의 경력발전 기회를 상대적으로 유리하게 하고 이들이 상위직으로 다수 포진하여 상위직 중 기술적 전문성이 필요한 직위의 경우 전문성 있는 직무수행이 곤란하여 전문화 체계의 미흡을 초래한다고 주장하였다. 이에 대한 대안으로 현재의 일반직을 기술직과 사무직으로 분리하여 전문인력 관리의 효율성과 형평성을 제고하고 전문적 지식에 근거한 정책을 결정하고 업무를 관리토록 해야 한다고 하였다. 또한 공무원 전문성 제고차원에서 일반행정 분야의 직렬을 세분화, 유사직렬을 통폐합하여 직렬구조를 단순화, 행정수요가 적은 직렬의 폐지와 새로운 행정수요가 발생하는 분야의 직렬 신설 등을 주장하였다.

이와 같이 공무원 전문성 강화위주의 공직분류체계 개선은 직렬 간 경력발전 등 인사상의 형평성 제고보다는 자칫 기술과 전문지식에만 의존하는 편협된 행정조직 운영의 부작용을 초래할 수도 있으므로 다양한 관점에서의 직렬개편의 연구가 필요하다.

<표 2-1> 선행이론 연구 요약

연구자명	주요 내용
조경호	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공무원의 전문성 향상과 인사관리의 형평성과 탄력성 극대화를 위하여 직종 통·폐합 필요성 제기</li> <li>○ 행정분야 변화 추이를 반영한 직렬신설, 인사관리 형평성 확보를 위한 기술직군 유사분야 통합</li> <li>○ 공무원 직렬체계에 대한 단편적 개선방안 제시, 큰 틀에서의 공무원 직렬체계 운영방안 미제시</li> </ul>
하태권	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공무원 직렬체계는 직무분석과 평가보다는 인사관리의 편의에 따라 구분</li> <li>○ 행정의 전문성 확보를 위하여 직무성격에 따른 공무원 종류 구분 제시</li> <li>○ 인력관리의 탄력성 제고를 위하여 전문영역의 중요성을 강조하고 전문영역에 적합한 경력관리를 위하여 경력발전유형에 따른 분류제시</li> </ul>
김신복	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육행정직렬이 일반행정직렬로부터 분리·독립되어 있는 것은 복잡·다기능적인 교육인적자원부의 역할 수행에 바람직하지 않음.</li> <li>○ 직렬통합을 통하여 해당 분야 전문성과 함께 유관분야에 대한 폭넓은 이해가 필요함</li> </ul>
김명식	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공무원의 신분적 분류제는 폐쇄형 정부조직으로 공직 내부의 직종·직렬간 장벽, 경력관리 위주의 전보 등으로 전문성과 책임성 저하</li> <li>○ 공직분류체계 단순화, 계급제의 직무등급 전환으로 직무중심의 공직분류 개편안 제시</li> </ul>
한영수	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공무원의 행정직렬 위주 인사정책으로 상위직으로 갈수록 전문화 체계미흡 초래</li> <li>○ 전문성 제고를 위하여 유사직렬 통폐합으로 직렬구조 단순화, 새로운 행정수요 발생 분야의 직렬 신설 등 제기</li> </ul>

## 2-2 정부의 공무원 분류체계 개선작업

참여정부가 들어서면서 활발한 공직분류체계 개선작업이 실시되었는데 주된 배경은 대한민국이 선진국가로 진입할 수 있는 중요한 관건은 “과학기술 중심사회 구축”이라는 아젠다에 따라 2003년부터 “이공계 전공자의 공직진출 확대방안” 정책이 추진되었고, 이에 따라 그간의 행정직 위주의 공무원제도에서 행정직과 이공계가 균형을 이루는 구조로의 전환이 시도되었다.

### (1) 직군·직렬통합

2002년부터 공직의 이공계 진출확대를 위한 여러 방안이 연구되었는데 이공계 출신의 공직진출이 저조한 원인으로 고위직으로의 임용제한과 불합리한 직군·직렬체계로 인하여 기술직 및 소수직렬의 승진적체 등 인사상 불이익이 주요 사유로 제시되었다. 실제로 인원수에 있어 기술직은 행정직의 1/3수준이면서 행정직이 2직군 19



개 직렬인데 비해 8직군 38개 직렬로 과도하게 세분화되어 승진적체와 인력수급 등 인사운영에 있어 행정직에 비해 소외와 불이익을 받은 면이 없지 않다.

이를 해결하기 위하여 기존에 10개 직군 57개 직렬을 2개 직군(행정, 기술) 29개 직렬로 대폭 통합 개편하는 공무원임용령 개정을 2006년 6월 공포하여 2007년 7월 1일부터 시행하였다. 직군·직렬 통합개편을 통해 행정환경 변화 및 정부기능 변화에 따른 직무분야별 전문성을 함양하고 소수직렬로 인한 승진의 제약 등 인력관리상 문제점을 해소하며 각 부처의 인사운영의 자율성과 탄력성이 높아져서 적재적소 인사운영을 할 수 있게 되었다고 정부에서는 주장하였다. 또한, 직무내용이 유사하고 인원도 적은 소수직렬을 대직렬로 흡수·통합하여 환경변화에 대응하는 탄력적 인사운영과 행정직렬에 비해 승진·보직 등 상대적으로 제약을 받아온 기술직등 소수직렬의 문제를 해소할 것으로 기대하였다. 특이한 것은 정부 전산직 공무원들이 승진 및 자기발전 기회가 적을 뿐만 아니라 전산직과 행정직간의 직군·직렬 분리로 보직업무와 보직경로 등이 구분되어 행정과 전산을 아우르는 전문가가 부족하고 정보화 능력의 보편화로 전산과 행정의 업무영역 구분이 모호해지는 문제 등이 발생하여 2008년 6월 18일자로 전산직이 5급부터는 행정직렬로 통합되는 공무원 임용령이 시행되기도 하였다.

<표 2-2> 직군·직렬통합 전후 비교표 (출처: 행안부, 2008)

개편전		개편후	
직 군	직 렬	직 군	직 렬
1. 공안(7직렬)	교정,소년보호,보호관찰,검찰사무,마약수사,출입국관리,철도공안	1. 행정(14직렬)	교정,보호,검찰사무,마약수사,출입국관리,철도공안
2. 행정(12직렬)	행정,세무,관세,운수,교육행정,사회복지,노동,문화,공보,통계,사서,감사		행정,세무,관세,교육행정,사회복지,통계,사서,감사
3. 광공업(9직렬)	기계,전기,전자,원자력,조선,금속,섬유,화학,자원	2. 기술(15직렬)	공업(물리직렬 포함)
4. 농림수산(6직렬)	농업,식물검역,임업,축산,수의,수산		농림축산,해양수산(조선,수산,선박,수로직렬포함)
5. 물리(2직렬)	물리,기상		기상
6. 보건의무(6직렬)	보건,의료기술,식품위생,의무,약무,간호		보건,식품위생,의무,약무,간호
7. 환경(1직렬)	환경		환경
8. 교통(4직렬)	교통,선박,항공,수로		교통,항공
9. 시설(5직렬)	도시계획,토목,건축,지적,측지		시설
10. 정보통신(5직렬)	전산,통신사,통신기술,전송기술,전자통신기술		전산,통신
계	10직군 57직렬	계	2직군 29직렬

## (2) 직군·직렬 통합 성과평가

공무원의 직군·직렬 통폐합을 단계적으로 개편하여 2005년 5월 제1단계로 4급 이상(3급 이상은 직렬구분 폐지, 4급은 행정 분야와 기술 분야로만 구분), 2006년에는 제2단계로 5급 이하(2직군 29개 직렬로 통폐합)에 대한 직군 직렬체계를 완료하였으며, 특히 5급 이하 기술 직군 직렬 분류 체계를 8직군 38직렬에서 1직군 17직렬로 통합 개편하는 등 직무성격이 유사한 직렬을 통합·조정하였다. 이를 통해 각 부처의 인력 운영의 탄력성과 자율성을 제고하고, 인원이 소수인 직렬 공무원의 승진, 보직 등 인사운영의 적절성을 향상하였다. 그 결과 기술직 등 소수직렬 공무원의 상위직 진출기회 및 전보범위가 확대되었고 공직의 대표성과 형평성이 강화되어 이해관계자의 만족도가 크게 높아졌다.(참여정부의 인사개혁, 정부혁신지방분권위원회, 2008)

2009.8.19일 행안부 자체평가 보고서에 따르면 직렬 통합에 따라 기술직에는 ‘정책능력함양’을 행정직에게는 ‘과학기술 마인드 형성’ 등 시너지 효과가 발생되며 소수직렬 승진상 불이익이 근원적으로 해소되었다고 평가 하였다.(나라일터 인사자료실) 그러나 2008년 2월에 발간된 인사개혁백서와 2009년 8월 백서를 비교해볼 때 4급 이상의 기술직 진출이 2003년 26.6%에서 ‘08년도에 30.9%로 늘어나 4.3% 증가하였다고 하지만 30.9% 수준은 2006년 실적인 29.6%보다 조금 높고 2008년 당초목표치인 34.2%에는 미치지 못하고 있음을 알 수 있다. 2008년 참여정부 인사개혁 백서에서 이에 대한 원인으로 ‘직군 직렬체계의 개편은 관련 부처 및 공무원 개개인의 다양한 이해관계가 얽히는 근보적인 문제를 안고 있어서 제도 시행 전 이해관계자간의 갈등도 많았다’ 고 밝혔듯이 직렬통합에 따른 승진자리 감소 등을 우려한 나머지 기술직에 비해 상대적으로 주요 정책결정 부서에 근무할 기회가 많은 행정직이 견제를 하고 이로 인해 기술직 및 소수직렬을 위한 인사제도가 실효성 있게 추진되지 못한 것으로 볼 수 있다.

우리나라의 공직분류체계는 직무평가와 분석을 통한 체계라기보다는 인사행정 편의주의 측면이 강하여서 직렬간의 형평성 문제가 지속적으로 제기되는 등 현실을 제대로 반영하지 못하는 비효율적인 분류체계라는 비판을 받고 있다. 정부수립이후 현재까지 우리나라의 공직은 행정 직렬이 기술직 등 타직렬에 비해 비대하고 상위직위를 점하는 비율이 높았는데 이로 인해 기술직과 소수직렬은 상대적으로 낮은 평가와 인사상 대우를 받아온 것이 사실이다. 이 때문에 기술직과 소수직렬의 근무만족도와 사기의 저하라는 문제가 끊임없이 발생하였고, 행정 직렬이 시대의 변화에 제대로 적응하지 못한다는 우려도 꾸준히 제기되어 왔다.

일부에서는 이러한 직렬통·폐합이 행정의 전문화에 역행한다는 평가와 더불어 직위분류제의 추구목적인 기술직군의 전문화 제고와 승진 등의 인사 공정성 제고모두를 해결하지 못하는 행정개혁이라는 비판도 있다. 그러나 근본적으로 행정직군

의 비대화 문제를 해결하지 못하고 이로 인해 주요 보직 등 인사상 기득권을 행정직군이 그대로 유지하고 있으면서 상대적으로 불리한 기술직군에서만 문제를 해결하려는 것은 한계가 있을 수밖에 없다.

물론 직렬통·폐합에 따른 성과도 있다. 현재와 같이 다양성이 존재하는 사회에서는 인사상의 직렬 파괴는 더 이상 새로운 이야기일 수는 없으며, 소수직 및 기술직에 대한 인사상 배려로 현실에 안주하는 행정직에 경쟁이라는 활력소를 제공하고 이로 인해 조직의 활력을 제고하였다는 사실을 부인할 수는 없을 것이다.

현대의 행정은 지식기반 중심의 다원화된 사회적 가치와 융복합 시대에 발맞춰 이전 시대의 행정력 보다 고도의 전문성과 역량을 요구하고 있으며, 난해하고 복잡한 사회문제를 해결하고 고도의 정책을 담당해야하는 공무원에게는 전문지식과 더불어 다양한 분야에서의 폭넓은 지식과 능력이 요구된다. 이러한 시대적 배경에 발맞춰 그동안 정부에서는 직렬통·폐합이라는 정책을 수행하였으나 정권교체에 따른 지속적인 실행추진력이 부족하였고, 기존 기득권층의 적극적인 호응과 양보를 유도하지 못하여 제도개선이라는 형식적 측면에만 치우친 점이 없지 않다. 즉 제도개선뿐만 아니라 강력한 추진력을 동반한 구체적인 세부실행방안 등이 부족하였기 때문으로 분석된다.

## 2-3 외국의 정부조직 직군(직렬)분류체계 연구

영국과 미국에서는 공무원의 직렬 구분이 직무성격, 경력관리, 근무형태, 보수 등의 일정한 기준에 의해서 체계적으로 이루어지고 있다. 즉 이 국가들은 공무원의 구분에 있어 각각의 기준을 개별적으로 적용하지 않고 개개의 공무원에게 몇 개의 기준을 조합하여 행렬적(matrix) 분류기준을 적용하여 공무원의 법적 신분과 보수 및 경력 등 인력관리를 위한 구체적 정보를 종합적으로 제공하고 그에 따라 관리한다. 이는 행정환경 변화에 따라 정부 경쟁력을 강화하기 위해 공무원 종류구분을 다양화하고, 행정의 전문성과 인력관리의 탄력성을 제고하는 방향으로 공직분류체계가 운영되고 있음을 알 수 있다.

### (1) 미국

직렬은 직무분석의 결과, 업무의 성격과 자격요건은 유사하나 그 특정 업무를 수행하는데 다양한 수준의 기술력 또는 상이한 수준의 곤란성이 요구되는 모든 직무들을 인력관리의 편의와 효율성을 위해서 하나의 집단으로 묶어 놓은 것으로 규정하고 있다. 직렬구분방법은 단순한 직위의 분류가 끝나면 각 직위에 등급을 부여하여 이를 직렬로 다시 분류를 하는데 이때 임무(tasks), 직무환경(conditions), 업무기준(standards), 기술능력(skills, knowledges, abilities), 자격요건(qualifications) 등 각

요소별 점수를 부가하여 분류하고 있다.

그러나 이러한 미국식 직위분류제에는 몇가지 유의해야할 점이 있다.

지나치게 세분화되고 엄격하게 명시되어 있는 임무는 결과지향적인 행정과 탄력적인 환경적응성을 추구하는 오늘날의 행정운영 방향(공공기관의 경쟁력강화를 통한 경영건전성 제고 등)과의 부조화로 탄력적 인력운영이 곤란할 수 있다. 극도로 세분화되어 있는 직위들은 세부적 전문성을 높일 수 있으나, 직원들이 업무수행을 통하여 동기나 사기를 부여받거나 직원의 기업가 정신과 도전의식을 고취하는 것이 곤란하여 직장 내 삶의 질 저하로 이어질 수 있고 끊임없이 없어지고 새로 생기는 직무에 대한 파악과 분석 등 직위분류작업이 지속적으로 이루어져야 한다.

과학적이고 효과적인 인력관리를 위한 직위분류제의 도입은 필수적이나 지나치게 세분화된 직위의 분류방법을 선택할 것이 아니라 조직의 목표와 과업의 성격에 맞추어 탄력적인 직위분류제의 도입이 필요하다.(조경호, 2004)

## (2) 영 국

영국 행정부에서의 직종(직군)은 공통의 보수 및 계급패턴을 가지는 한 개 또는 그 이상의 직종(직군)을 포함한다. 1996년 이전까지는 다양한 직종, 직군으로 공무원들을 분류하였으나 '96년 이후부터는 직종, 직군 분류없이 고위공무원단(Senior Executive Service)과 비SES로 구분되어 단순하게 관리하고 있다. 또한 각 개별부처 및 책임운영기관별로 별도의 분류체계를 수립하여 운영하고 있어 어떤 부처는 이전 체계를 일부 유지하거나 어떤 부처는 직무내용에 상응하는 직명만을 사용하는 경우도 있다.

이와 같이 영국의 공직분류체계는 전통적 직종이나 직렬의 구분 없이 가장 업무에 적합한 사람을 선발한다는 측면에서 직위분류제적 요소가 강하고, 책임정도에 의해 공직이 분류되고 있으며 개별부처의 특수성을 인정하는 분류체계로 운영된다고 할 수 있다. 이로 인하여 횡적비교가 곤란하고 부처간 인사이동의 어려움도 제기되고 있다.(행정자치부, 1998)

영국의 경우와 같이 직종, 직군의 구분없이 각 부처별로 자율적으로 운영하기는 현실적으로 곤란한 점이 있다고 판단되나 각 부처의 상황에 맞는 융통성 있는 직군체계의 도입가능성에 대한 연구도 필요하다고 판단된다.

## 제 3 장 직종체계에 대한 인식조사 및 사례분석

## 제 1 절 K공사 직종체계 현황 및 문제점

### 1-1. 직종체계 현황

K공사의 직원은 일반직 및 특정직 직원으로 구분되는데 일반직은 다시 관리직, 운영직, 전문직으로 구분된다. 세부직군 현황 및 수행직무는 표3-1과 같다.

<표3-1> K공사의 직군체계 (출처 : K공사)

직 군	세부직군		비 고
일반직	관리직		일반관리 직무수행
	운영직		수자원 및 수도사업장 운영관리
	전문직	연구전문직	연구개발, 업무전문분야 직무수행
		업무전문직	
특정직	별정직		사무, 경비 및 방호, 업무지원 및 관리지원 분야 직무수행
	청원경찰		
	업무지원직		
	관리지원직		

본 연구에서 논의하고자 하는 직군은 다수를 차지하며 기획, 사업관리 등 경영관리와 관련된 업무를 수행하고 있는 관리직으로 관리직의 직급별 직종구분은 표3-2와 같다. 1급 및 2급(갑)의 경우는 직종구분이 없으며 2급(을)의 경우는 행정과 기술로 구분되어 있고, 3급 이하에서는 '10. 6월 입사를 기준으로 하여 8개 직종 체계와 2개 직종 체계로 구분하여 운영하고 있다. K공사는 주로 부서장의 직위를 수행하는 1급·2급(갑)의 경우와 팀장 직위를 수행하는 2급(을)의 경우는 기존에는 3급 이하와 동일하게 직종체계를 유지하였으나 직무중심 인력운영을 위하여 직종체계를 통폐합하였다.

비록 2급(을)이상 직급에서는 직종중심에서 직무중심으로 직종체계를 개편하였으나 수적인 측면에서 다수를 차지하고 있는 3급 이하 직급에서 직종중심 체계를 유지하고 있기 때문에 K공사가 실제적인 직무중심 인력운영을 하고 있다고 볼 수는 없고, 1급 및 2급 직원들의 경우도 형식적으로 직종이 통폐합이 되었을 뿐 조직 내부적으로는 아직도 본인이 소속되었던 직종에 대한 인식이 강하게 남아있다고 할 수 있겠다.

<표 3-2> 직급별 직종구분 (출처 : K공사)

구 분	직 급	직 종
일 반 직 (관 리 직)	1급·2급(갑)	-
	2급(을)	행정, 기술
	3 ~ 8급	(‘10.6월 이전 입사자) 행정, 토목, 전기, 기계, 전자통신, 환경, 건축, 전 산, 선원
		(‘10.7월 이후 입사자, 5급승진자 및 내부임용자) 행정, 기술

## 1-2. 직종체계 문제점

### (1) 대내적 측면

K공사에서는 직종중심 인력관리의 문제점으로 크게 직종 간 갈등 초래와 직무 전문성 부족을 주요 문제점으로 지적하고 있다.

직종 간 갈등 초래는 보직 장벽, 인력수급 불균형, 직종 간 승진격차 문제로 구분할 수 있다. 보직 장벽 측면에 있어서는 공통직무(직종 또는 전공과 관련성이 낮은 직무)의 수행에 있어 인위적으로 대상 직종을 제한하여 다른 직종의 진입을 제한하고 직종 간 업무량의 차이를 유발시키는 원인으로 작용하고 있다. 다른 직종의 진입제한은 직종이라는 신분적 개념을 계급화 시키는 부작용과 특정직종으로의 직무 쏠림현상으로 인해 직종 간 업무량의 불균형을 초래하고 있다.

인력수급 불균형 문제는 K공사의 경우 댐이나 수도시설물을 건설한 후 그 시설물을 직접 관리까지 하는 업무시스템을 가지고 있는데 건설단계에서는 기계·전기 분야보다 토목분야의 인력수요가 많으나 관리단계로 전환되면 반대 현상이 발생하여 사업단계별 인력수급 불균형이 발생한다. 직종중심 인력체계에서는 이러한 사업단계별 인력수급 불균형에 대한 적절한 대처가 용이하지 않아 인력운영에 애로사항이 발생하는 경우가 많다.

직종 간 승진격차의 문제도 심각한 수준에 이르렀음을 알 수 있다. 3급 승진을 예로 들면 다수직종과 소수직종간의 승진격차가 4년까지 발생하고 있는데 이는 개인의 업무성과나 역량의 차이가 아닌 순수한 직종차이로 인해 발생하는 문제여서 소수직종의 상대적 박탈감과 근무의욕을 저하시키는 주요한 요인으로 작용하고 있다.

직무 전문성 부족의 관점에서 보면 현재 직종(전공) 위주 전문가 육성으로 사업(수자원, 수도, 단지)전문가가 부족하며 해외 물전문 기업의 기술수준에 비추어 볼 때 K공사의 기술수준은 약 60% ~ 80% 수준으로 판단하고 있다. 이로 인해 공사입

장에서는 해외 물전문 기업이나 국내 경쟁기업과의 사업경쟁에서 불리한 실정이며, 직원개인의 입장에서는 인구고령화 시대에 있어 퇴직 이후 재취업을 통한 안정적인 경제생활을 지속하는데 제약사항이 되고 있다.

## (2) 대외적 측면

정부의 해외진출 협력·연계 강화 방안 등 공공기관 글로벌 역량 강화방안 추진 정책과 기후변화에 따른 세계 물산업이 2025년 약 1천조원(8,650억불) 규모로 성장이 예상됨에 따라 K공사는 해외사업을 지속성장을 위한 신성장 동력사업으로 선정하는 경영전략을 수립하게 되었다.

<표3-3> 직원 전략인식도 조사 (출처: K공사)

구 분	수도사업	녹색에너지사업	하천사업	해외사업	지역개발사업
응답율	32%	17.2%	15.1%	13.1%	11.1%

2021년 해외매출 50% 달성이라는 목표를 위하여 해외참여시장 확대와 사업유형 다각화라는 세부전략을 수립하였는데 K공사의 해외사업 중장기 로드맵을 보면 이러한 전략을 이행하기 위한 실행기반은 경쟁력 강화에 있다고 보았다. 경쟁력 강화를 위하여 의사결정체계 재정립 등의 단계별 리스트관리, 재무건전성과 자금조달방식 다각화를 통한 재무부담 최소화, 국내외 민간기업 등과 전략적 동반자 관계 구축 등을 통한 글로벌 네트워크 확대방안을 전략이행요소로 하였으나 이러한 전략이행요소들은 전문인력 확보를 통한 전사적 역량결집이라는 기본 인프라가 없이는 성공적으로 이행할 수 없다고 판단하였다. 해외기관 인재교육 파견, 해외사업 전문가 과정 신설, 법률 및 재무(PF) 전문가 채용 확대 등 전문인력을 육성하고 확보하기 위한 방안들을 시행하고 있으나 결국 중추적인 역할을 수행하는 것은 내부 전문인력이다. 해외사업은 수력발전, 상하수도, 종합물관리, 신재생에너지 등 사업유형이 매우 다양한데 이러한 사업에 참여하기 위해서는 그러한 다양하고 폭넓은 직무를 수행할 수 있는 전문인력이 필요한 것이다. K공사의 기존의 직종중심 인력체계에서는 직종중심 직무에만 매몰되어 정수장 운영설비 보수 등 특정분야의 직무전문가만 육성될 수 밖에 없는데 이러한 인력으로는 해외사업 진출분야 중 하나인 상하수도 사업분야의 전문가를 육성할 수 없다고 판단하였던 것이다.

## 제 2 절 선행연구 및 심층면접을 통한 설문방향 구성

직종체계에 대한 직원인식 조사 및 분석을 통하여 향후 K공사가 운영할 수 있는 직무중심 인력운영 세부방법에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 하는데 직원인식을 조사하기 위한 설문조사 방식을 적용하는데 있어 직원들의 직종통합에 대한 인식을 효율적으로 유추해낼 수 있는 설문내용이 필요하다. 이를 위하여 선행연구에서 제기되고 있는 직종중심 인력관리체계에 대한 문제점과 포커스 그룹 인터뷰(focus group interview)를 통한 파일럿 서베이(pilot survey)방식을 활용한 직원 심층면접을 통하여 직종중심 인력관리체계에 대한 의견을 종합적으로 분석하여 설문내용을 도출하고자 한다.

심층면접 방식을 활용하고자 하는 이유는 면접대상자와의 자연스러운 대화를 전제로 하기 때문에 직종중심 인력운영에 대한 그들의 의식이나 감정을 이해하기 위한 자연스러우면서 효과적인 방법으로 판단하였기 때문이다. 특히 심층면접의 목적이 직원인식 조사를 위한 설문내용을 분석하기 위함에 있기 때문에 특정주제에 한정하기보다는 직종중심 인력운영에 대한 전반적인 이해와 의견을 듣기 위해서는 설문지에 의한 방법 보다는 심층적인 면담 방법이 보다 적합하다고 할 수 있다.

## 2-1. 선행연구 분석

선행연구에서 제시한 직종(직렬)중심 인력관리체계에 대한 문제점은 다음과 같다.

하미승(2007)은 공무원 직종체계가 공직 내·외의 환경변화에 대응하여 정부 인적자본관리의 효율성·탄력성을 제고하기 위한 각종 인사제도 도입에 장애가 되는 등 행정환경의 급격한 변화에 대한 탄력적 대응이 미흡하다고 문제점을 지적하고 있다.

김정렬(2006)은 지방공기업들의 직종통합에 대한 인식전환은 일반직은 승진과 더불어 경제적 보상과 사회적 대우가 달라지지만 기능직은 단지 봉급 몇 푼 늘어나는 것 외에 별다른 보상이 없다는 기능직의 낮은 처우와 같은 인사상 차별에 대한 인식의 공감대가 존재하였기 때문에 가능하다고 하였다. 직무차별과 관련해서는 직무에 관한 권한은 없고 책임만 있는 직무의 차별로 인해 적극적이고 능동적인 태도로 직무에 임하려고 하지 않는다고 하였다. 또한, 자기계발을 위한 기회나 동기가 부여되지 않고 있는데 이는 업무능률 향상이나 자기계발을 위하여 해당직무 수행에 필요한 자격증이나 학위를 취득하기 위한 노력에 대한 인센티브가 전혀 마련되어 있지 않기 때문이라고 하였다.

정진희(2011)는 한국의 공직은 행정직렬이 타직렬, 특히 기술직 보다 비대하고 상위직위를 점하고 있는데 이러한 행정직렬의 독주화로 인해 기술직과 소수직렬이 평가 등 인사상 불이익을 받아왔고 근무만족도 저하와 함께 전문성약화의 우려가 꾸



준히 제기되어 왔다고 하였다.

이상현(2009)은 공무원 직렬체계는 직무분석과 평가를 통한 분류가 아니라 인사 관리의 편의를 위해 편성되어 직렬간 규모의 형평성이 부족하고 인사권자의 정실과 독단이 개입되는 등 인사상의 불평등이 우려되고 부적절한 직렬체제로 직렬의 전문성이 결여되어 새로운 행정수요와 전문분야에 신속히 대응하는데 경직성이 있다고 지적하였다.

조경호(2004)는 경직적인 직종·직렬 분류로 인하여 행정환경의 변화에 대한 탄력적 적응이 미흡하다고 하였는데 특히 직렬간 상대적 규모에 있어 형평성이 부족하여 최근의 과학기술 발달 상황을 반영치 못하다고 하였다. 과도한 행정직군의 편중으로 인한 행정의 전문성이 약화되고 있다는 지적과 함께 소수 직렬에 대한 경력발전 기회의 형평성이 부족하다고 하였다.

하태권(2004)은 행정직위주의 분류구조 등으로 인해 직렬간 승진기회의 차이 발생으로 고위직에 특정직렬 출신들이 독점하는 등 인사상의 불균형을 제기하면서 “기술직에 대한 배려가 부족하다”, “공무원 중에서 특수계층이 존재한다”라는 대표적인 개방형 응답 사례를 제시하였다. 또한 현 공직구조는 전문행정가보다는 일반행정이 위주로 운영되고 있어 ‘공직의 전문화를 높이기 위해서는 현행 공직분류구조를 개선할 필요가 있다’라고 하였다.

김명식(2003)은 직종이나 직렬이 나름대로 전문성을 추구한다고 세분하였지만 현실을 제대로 반영하지 못하고 오히려 공직의 폐쇄성만 높여 경쟁력을 떨어뜨린다고 하였는데 직종간 불균형이나 직렬간 불형평성 문제도 신분 중심의 계급제하에서 초래되는 상대적 박탈감에 근본원인이 있다고 지적하였다. 본인의 능력이나 업무성과가 아닌 힘있는 기관에서의 근무여부가 승진을 좌우하는 승진과 같은 인사 불공정성 문제, 역량과 성과가 아닌 사람의 경력관리 위주의 보직부여로 전문성과 책임성 미흡, 직무의 연계성이 부족하여 성과결과에 대한 공정성까지 의심을 받게 된다는 문제점을 제기하고 있다.

한영수(2000)는 공무원 직렬구분이 특정 직렬의 규모가 과다하며 직렬간 직급선정에 있어서 형평성이 결여되는 등 인사상의 형평성이 결여되어있고, 다수직렬의 규모편중은 경력발전 기회를 상대적으로 유리하게 하며 상위직의 특정직렬 편중은 전문화 체계의 미흡을 초래한다고 하였다.

선행연구에서 제기하고 있는 직종(직렬)중심 인력관리 체계에서의 문제점을 정리하면 표3-4와 같이 인사의 공정성, 경영환경변화 대응, 직무수행에서의 갈등, 전문성 및 경력개발 등 4가지 분야로 요약할 수 있다.

<표3-4> 선행연구별 직종(직렬)중심 인력관리 문제점

선행연구	직종(직렬)중심 인력관리체계 문제점			
	인사의 공정성	경영환경변화 대응	직무갈등	전문성 및 경력개발
하미승 (2007)		환경변화에 탄력적 대응 미흡		
김정렬 (2006)	직종간 승진 등 인사 불평등		직종간 수행직무 차별	직종간 자기계발 등 동기부여 차별
정진희 (2011)	직렬간 보직 등 인사 불평등			직렬의 전문성 부재
이상현 (2009)	직렬간 정원규모 등 인사 불평등			직렬의 전문성 부재
조경호 (2004)		환경변화에 탄력적 대응 미흡		전문성 미흡, 경력발전 기회의 형평성 부족
하태권 (2004)	직렬간 승진 등 인사 불균형			전문성 미흡
김명식 (2003)	직렬간 승진 등 인사 불공정		직렬간 직무연계성 미흡으로 특정 직렬의 선호직무 편중	전문성과 책임성 미흡
한영수 (2000)	직렬간 규모, 승진 등 인사 불평등			전문성 미흡, 경력발전 기회의 형평성 부족

## 2-2 심층면접 분석

### (1) 심층면접대상 및 방법

면접조사를 실행하는데 연구 대상의 선정이 무엇보다 중요하기 때문에 연구목적에 맞는 표본이 필요하다. 이에 본 연구의 목적에 부합될 수 있도록 K공사 직원 중 직종 및 근무 연수별 대표성을 가진 직원을 면접대상자로 선정하기로 하였는데 K공사의 직종별, 근무 연수별 직원현황은 다음과 같다.

<표3-5> 직종별, 직급별 직원현황 (출처: K공사, '12년 기준)

구분	총계	비율 (%)	임원	1~2 급	직 종									운영 직	특정 직	전문 직
					행정	토목	전기	기계	환경	전통	전산	건축	기술 <sup>주)</sup>			
비율(%)		100	0.2	8.1	16.7	16.6	10.3	10.3	7.6	4.4	0.8	0.6	7.8	3.3	9.9	3.4
계	4334		7	352	723	718	448	445	329	191	36	28	339	141	431	146
임원	7	0.2	7													
1급	44	1.0		44												
2급(갑)	55	1.3		55												
2급(을)	253	5.8		253												
3급	996	23.0			269	323	119	105	85	62	18	15				
4-5급	1818	41.9			398	372	206	228	172	107	17	13	305			
6-8급	443	10.2			56	23	123	112	72	22	1		34			
운영직	141	3.3												141		
특정직	431	9.9													431	
전문직	146	3.4														146

주) 기술직종은 2010년 직종통합이후 입사한 직원

<표3-6> 근무년수별 직원현황 (출처: K공사, '12.12월 기준)

구분	계	임원	일반직						운영직	전문직	특정직
			1급	2급(갑)	2급(을)	3급	4-5급	6-8급			
계	4,334	7	44	55	253	996	1,818	443	141	146	431
5년이하	857	3			1	9	646	26	126	42	4
6 ~ 10년	932				1	12	731	87	6	40	55
11 ~ 15년	312					157	120	10	1	9	15
16 ~ 20년	817				29	514	112	43		30	89
21 ~ 25년	836		4	25	157	171	143	152	7	14	163
26년이상	580	4	40	30	65	133	66	125	1	11	105

K공사의 직종별 직원현황을 보면 총 9개 직종 중에 행정, 토목 2개 직종의 직원

수가 전체 직원의 33.3%를 차지하고 있다. 이로 인해 K공사에서는 비공식적으로 행정, 토목 2개 직종을 다수직종으로 나머지 7개 직종을 소수직종으로 분류하여 운영하고 있다. K공사가 직종통합을 한 배경에는 다수직종과 소수직종간의 갈등의 문제가 있었기 때문에 직종 간 직종중심 인력운영에 대한 시각차이가 있을 수 있고, 이러한 시각차에서 오는 다양한 의견을 청취하기 위하여 심층면접대상자 선정에 있어 직종간 적절한 배분이 필요하다.

또한, 직종중심 인력운영체계에서 근무한 기간에 따라서 현 운영체계에 대한 안정성 또는 변화 추구 성향이 다르고 자기 발전가능성에 대한 인식도가 다를 수 있으므로 근무연수간 적절한 배분도 필요하다. 단, 근무연수가 많을수록 직급이 높은 것이 통상적이므로 근무연수를 고려할 때 직급도 연계하여 면접대상자를 선정할 필요가 있다.

이러한 조건들을 고려하여 심층면접에 가장 적합하다고 판단되는 대상자를 10명 선정하였는데 직종별, 근무연수별 현황은 표3-7과 같다. 직종별 구분은 다수직종과 소수직종의 인원비율에 따라 4대 6으로 구분하였고 근무연수별 구분은 직급별 인원비율에 따라 우선 구분하였으며 같은 직급이라도 조직생활의 터닝포인트가 될 수 있는 승진시점이 도래한 경우와 그러하지 아니한 경우로 구분하여 인식차이를 비교하고자 하였다. 단, 2010년도 이후 입사자는 직종통합이후 입사한 직원들이기 때문에 심층면접 대상자에서 배제하였다. 참고로 K공사의 경우 입사 후 2년이면 대리로, 입사 후 7년이면 과장으로 근속연수에 따른 승진을 하고 직종에 따라 차이가 있으나 통상 입사 후 10년차 이상부터 승진심사를 거쳐 3급으로 직급승진을 하게 된다.

<표3-7> 심층면접 대상자 현황

직 종	직 급(직위)	근무연수
행정	2급(팀장)	23년
행정	4급(과장)	8년
토목	3급(차장)	16년
토목	4급(대리)	4년
전기	2급(팀장)	22년
기계	3급(차장)	18년
전자통신	4급(과장)	10년
환경	4급(대리)	5년
전산	3급(차장)	14년
건축	4급(과장)	8년

면접의 효율성을 위하여 면접 대상자에게 면접의 목적, 내용 등에 대한 상세한 설명과 K공사의 직종중심 인력운영 체계에 대한 자료를 사전에 이메일로 송부하여 면접대상자의 이해도를 높였다. 면접 대상자를 선정한 이후 면접은 2012년 12월 중순부터 12월 말까지 진행하였고 답변에 대한 좀 더 구체적이고 분석적인 재질문을 통해 직종중심 인력운영 체계에 대한 직원의 인식이 세부적으로 도출될 수 있도록 연구 대상 개개인 별로 면담을 실시하였으며, 시간은 1인당 1시간에서 2시간 정도 진행되었다. 면접에 대한 자료 수집은 면접대상자의 의견을 들으며 현장노트(노트북)에 기록하는 방법을 채택하였다.

## (2) 심층면접 내용

면접의 내용으로는 인터뷰 가이드라인을 작성하여 개방형 질문(open-ended question) 형태로 하였고 비 구조화 면접을 실시하였다. 면접의 순서는 면접 이유 및 진행 과정 설명, 면접내용을 노트(노트북)기록에 대한 양해 구하기, 피면접자 개인의 일반적인 특징에 관한 질문, 개방형 질문(open-ended question), 종료 코멘트 순으로 진행되었다.

면접의 추가적인 확인이 필요한 부분과 부족한 점은 전화와 이메일을 통해 협조해 줄 것을 약속 받았다. 면접진행시 사용된 질문의 내용은 심층면접 대상들이 직종중심 인력체계 운영에 대한 경험과 견해를 기술하는 것을 목적으로 하였다. 질문 항목은 선행연구분석에서 도출된 직종(직렬)중심의 인력운영체계 문제점과 K공사에서 직종통합시에 지적된 직종중심 체계에서의 문제점에 대한 내용을 중심으로 질문 항목을 구성하였다. 면접을 위한 구조화된 질문의 항목은 다음과 같다.

<표 3-8> 심층면접을 위한 질문지 항목

질문지 구성	항 목
경영환경변화 대응 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 급변하는 경영환경속에서 지속성장을 하기 위해 직종중심 인력관리 방식은 어떠한 역할을 할 수 있다고 생각하십니까?</li> <li>• 우리 공사의 전략사업에는 해외사업, 신재생에너지 사업 등이 있습니다. 이러한 사업 수행을 위하여 직종중심 인력관리 방식은 어떠한 역할을 할 수 있다고 생각하십니까?</li> </ul>
직무갈등 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 공사에서 직종간 수행하고 있는 직무는 공정성, 합리성 등의 측면에서 어떠한다고 생각하십니까?</li> <li>• 수행하고 있는 직무와 귀하의 직종간에는 어떠한 상관관계가 있다고 생각하십니까?</li> </ul>
인사의 공정성 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진, 보직, 성과평가 등 인사측면에서 직종간 공정성에 대해서 말씀해주십시오.</li> <li>• 직종간 인사가 공정하게 이루어지고 있지 않다면 어떠한 이유 때 문입니까?</li> </ul>
전문성 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무분야(수자원, 수도, 단지 등)에서의 전문성 향상 등 직종중심 인력관리 체계와 직무의 전문성 강화의 관련성에 대해서 의견을 말씀해주십시오.</li> </ul>
경력개발 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원의 경력개발과 직종중심 인력관리체계와의 관련성에 대해서 의견을 말씀해주십시오.</li> </ul>
기타의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 그 외 우리 공사의 직종중심 인력관리체계에 대한 의견</li> <li>• 직종통합에 따른 직무중심 인력운영에 대한 의견(추진방향, 추진체계 등)</li> </ul>

### (3) 심층면접 분석 결과

본 심층면접의 목적은 직종별, 근속년수별로 직종중심 인력운영 체계에 대한 인식과 의견에 대해 조사하여 직원을 대상으로 하는 설문조사 항목을 구성하기 위함이다. 이에 면접의 내용은 경영환경변화 측면, 인사의 공정성 측면 등 6가지 부분으로 구성하였다.

#### 1) 경영환경변화 대응 측면

면접대상자들은 전반적으로 기존에 공사에서 수행하고 있는 고유 사업에 있어서는 직종중심체계에서도 큰 어려움이 없었다고 판단하고 있는 반면, 직종중심 인력관리 방식과 경영의 효율적 수행에 있어서는 다소의 회의적 시각이 있는 것 같았다. 이러한 시각의 배경에는 정부조직과 대부분의 공기업 조직이 직종중심 체계로 운영되고 있으므로 공사만의 문제가 아니라는 시각과 민간기업의 탄력적 인력운영이 보여주는 장점들로 인해 향후에는 공사의 인력운영체계도 변화해야 한다는 시각이 공존하고 있는 것 같았다. 국책사업수행이후 발생한 부채증가로 인한 공사경영의 어려움을 극복하고 공사의 지속성장을 위해서는 현재 K공사에서 추진하고 있는 태국의 물관리사업과 같은 해외사업 등 신성장동력 사업을 성공적으로 수행을 하는데 현 직종중심의 인력관리 방식이 적절할지에 대해서는 회의적인 시각이 많았다. 그러한 인식의 배경에는 국내에서는 독점사업을 수행하고 있으나 해외사업의 경우는 민간기업과 경쟁을 하여야 한다는 사실과 이러한 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 결국 직원의 경쟁력이 핵심이라는 점에 대해서는 면담자의 다수가 공통적으로 인식하고 있었다. 직원의 경쟁력이 핵심이라고 응답한 직원들은 민간과의 경쟁시 공사 직원의 경쟁력이 우위를 점하지 못할 것으로 인식하고 있으며, 직원의 경쟁력 제고를 위해서도 직종중심의 인력운영 체계로는 힘들 것으로 생각하고 있다.

현재 정부평가지표에서 큰 비중을 차지하고 있으며 직원들의 업무에도 상당한 비중을 차지하고 있는 고객만족도 제고와의 관련성에 대한 의견도 있었다. 공사가 접하는 고객들의 과반수는 수도물과 관련된 분야의 고객들로 구성되어 있는데 고객들의 민원에서 대부분을 차지하고 있는 것이 요금, 수질, 누수와 같은 수도관로사고이다. 고객들의 입장에서는 신속하고 정확하게 민원을 해결해주기를 바라고 있으나 수행하는 직무가 한정되어 있고 전문성이 부족한 경우 원활한 민원해결이 힘든 상황에 처한 경우가 있었다는 답변이 있었다. 이러한 경험담을 언급한 직원은 직종중심 인력체계하에서는 고객만족이라는 고객중심의 경영을 수행하기 위하여 필요한 폭넓은 능력개발 등 전문성 제고가 효율적으로 이루어지지 않는다는 의견을 제시하기도 하였다.

## 2) 직무갈등 측면

직무갈등 측면에서 공통적으로 지적된 것은 질적·양적 측면에서 직종 간 비합리적인 업무분담, 직종 간 업무협조의 비원활성, 부서별 직종규모의 비적절성 등이 제기되었다. 특정 직종으로 업무의 양이 편중되어 직종 간 근무시간이나 근무 강도에서 차이가 나는 경우가 있다는 응답이 제기 되는 경우가 많았는데 특이한 것은 업무강도보다는 수행하는 업무의 질적 측면에서 업무분담에 대한 불합리성이 제기되었다는 것이다. 구체적으로 언급된 사례를 들면 각 부서별로 수행하는 업무 중에는 다수 직종이 수행하고 있는 공통업무 등이 있는데 정책기획, 대외협력 등 업무의 중요도가 높은 업무의 경우 특정 직종이 독식을 한다는 것이다.

직종간의 업무협조 측면에서도 주요업무 의사결정과정에서 소외되거나 타직종의 비협조적 업무태도로 인하여 직무를 수행하는데 있어 어려움을 겪었다는 답변들이 제시되었다. 수행하는 업무의 성격들이 점차 다변화되는 경향이 있는데 매진마다 타 직종과 업무협조를 하는 것도 번거로운 실정이라서 원활한 업무수행을 위해서 다른 직종의 직무수행을 경험하거나 관련 교육을 적절히 받았으면 좋겠다는 의견이 있었다.

그 밖의 의견으로는 부서내에서 수행하는 업무의 양에 비해 직종 간 구성원의 수가 적절하게 배분되지 못하는 경향이 있는데 그 원인으로 직종간의 승진자리수와 관련한 갈등, 직종간의 힘의 논리 등이 작용하고 있다는 답변이 있었다.

## 3) 인사의 공정성 측면

인사의 공정성 측면에서는 승진과 보직부여, 성과평가 부분에서 많은 답변이 있었다. 다수직종과 소수직종간에 승진격차가 과다하게 벌어지고 있는데 이러한 격차의 원인이 과연 개인별 성과와 능력차이 때문인지, 아니면 직종간에 어떠한 불공정한 요소가 작용하고 있는지에 대해서는 이견이 분분하였다. 직종간의 보직부여에 있어서도 주로 다수 직종들이 전략, 예산, 인사, 신규사업 개발 및 추진 등의 주요 요직을 독차지하고 있는 경향이 있는데 그 원인이 과연 특정 직종만이 그 업무를 수행할 수 밖에 없는 것인지, 아니면 일부 직종의 불공정한 독식이 아닌지에 대한 이견이 제기되었다.

성과평가에 있어 특정 소수직종이 다수 소속되어 있는 부서가 수년 동안 계속 최하위의 평가를 받는 것은 성과평가에 있어서도 공정한 평가의 잣대가 적용되지 않고 직종간의 암묵적인 차별이 존재하는 것이 아니냐는 답변이 제기되었다.

이밖에도 매년 연말에 실시되는 조직 개편시 특정 직종의 논리대로 조직이 개편되고 이로 인해 직종간의 정원분배도 공정성을 상실하는 경향이 있다는 답변이 있었다. '98년 IMF사태로 인한 구조조정시 정원감축 규모를 결정할 때 상대적으로 소수직종에 과다한 감축압력이 있었고, 그 사례로 공사의 전산업무를 외부에 아웃소

상하여 특정직종을 통폐합하기 위한 시도가 있었다고 하였다.

이와 같이 인사의 공정성 측면에서 면접대상자들이 제기하는 의견이 많았고 직종 간에 공정하지 못하다고 인식하는 경향이 많음을 알 수 있었다.

#### 4) 전문성 측면

직종중심 체계하에서 수행하는 업무의 범위가 제한적이기 때문에 직종이라는 한정된 분야에서의 경력과 기술적 노하우를 감안할 때는 전문가라고 인식하고 있으나, 조직에서 요구하는 직무수행 범위가 점차 다원화되고 해외사업 등 신규사업이 확대되고 있는 시점에서는 현 직종체계에서의 전문성으로는 효율적 직무수행이 쉽지 않을 것 같다는 답변이 있었다. 현재 대내외적 여건은 직무위주의 업무방식으로 흘러가고 있는데 직종중심 인력체계하에서 습득한 전문성으로 업무수행을 하는데 애로사항이 있다는 답변도 있었다.

#### 5) 경력개발 측면

현 직종중심 인력관리 방식에서의 교육체계는 현업에서 수행하는데 필요한 극히 제한된 분야에서의 전문기술 확보를 위한 교육위주로 시행되고 있다는 의견이다. 그 예로 교육원에서 매년 시행하고 있는 종합개발계획상의 교과목들이 인력개발의 장기적 관점이 아닌 단기적 관점에서 시행되고 있다는 것이다. 현 직종관리체계에서 수행하고 있는 직무교육은 실무에 필요한 기술력 습득위주의 방식이지 장기적 관점에서의 개인의 경력개발차원의 교육은 아니라는 의견이 다수였다. 또한, 현재 공사내에서 습득한 전문기술로 퇴직 후 재취업 등에 활용할 수 있다고 생각하지는 않는다는 의견이 지배적이었다. 장기적 관점에서의 경력개발이라고 할 수 있는 장기해외파견교육도 그 대상규모가 소수이고 그나마도 특정직종이 다수를 차지하여 개인의 장기적 경력개발에 큰 도움이 되지 않는다는 의견이 있었다.

#### 6) 기타의견

직종중심 인력관리에서 발생하는 다양한 문제점을 해소하기 위하여 직무중심 인력관리로의 전환이 필요하다고 생각하지만 직종중심 인력관리에서 발생하는 문제점을 일시에 해소하는 것은 불가하므로 우선 순위를 두어야 한다는 의견이 있었다. 직무중심 인력관리 체계가 확립이 되려면 장기적 관점에서 관련 인사운영체계의 방향이 명확하게 제시되고 직원의 공감대가 형성이 될 때 가능하다는 의견도 제시되었다.

### 제 3 절 직종중심 인력운영에 대한 직원 인식조사



### 3-1 조사설계

설문문항 구성은 먼저 선행연구에서 제기되고 있는 직종중심 인력관리체계에 대한 문제점을 중심으로 검토한 결과와 파일럿 서베이(pilot survey)방식을 활용한 포커스 그룹 인터뷰(focus group interview)를 통하여 나온 결과를 종합적으로 분석하여 구성하였다.

<표 3-9> 선행연구 및 파일럿 서베이(pilot survey) 분석결과

구 분	직종중심체계에서의 예상논점
경영환경변화 대응 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직종중심 인력관리 방식과 효율적 경영수행과의 인과관계</li> <li>• 직종중심 인력관리 방식의 경영환경변화에 탄력적 대응여부</li> <li>• 해외사업 등 신성장동력 사업 수행의 적합성</li> <li>• 고객중심 경영 이행의 적합성</li> </ul>
직무수행 갈등 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직종간 업무분담의 적정성 및 공정성</li> <li>• 직종간 업무협조의 원활성</li> <li>• 직종과 직무의 연관성</li> </ul>
인사의 공정성 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보직부여, 승진, 성과평가, 정원분배 등의 공정성</li> </ul>
전문성 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무분야 전문가 양성의 적합성</li> </ul>
경력개발 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발 기회의 공정성</li> <li>• 개인경력개발 적합성</li> </ul>
기타의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직종중심 인력관리에서 발생하는 문제점 해결의 우선순위</li> </ul>

그리고 본 연구의 주제는 직종중심 인력운영에 대한 직원의 직종별, 근속년수별 인식차이 여부와 그 원인을 분석하여 다양한 직원들이 공감할 수 있는 직무중심의 인력운영방안이라는 정책적 시사점을 제시하기 위함이다. 이를 위해서는 특정 직원에 치우치는 표본추출은 지양하고, 직종간·세대간 균형된 회수율이 중요하다는 결론을 얻었다. 따라서 설문조사는 2012년 12월 27일부터 직원 250명을 조사의 표본으로 선정하여 실시하였는데 조사방법은 K공사의 사내 전산망인 설문조사 시스템을 활용한 전자우편 방식으로 하였다. 회수는 2013년 1월 8일까지 199부(회수율 79%)가 회수되었다.

### 3-2 연구가설

파일럿 서베이(pilot survey) 분석 결과 K공사의 직종중심 인력운영 방식에서 다양한 문제점이 나타나고 있는 것으로 분석되었는데 그 중에서도 직종간·세대간 갈등의 골이 가장 근원적인 문제로 판단되었다. 행정과 토목과 같은 다수직종은 그동안 직종중심의 인력운영 체계하에서 인사 등 여러 측면에서 유리한 위치를 점하였기 때문에 소수직종 보다는 직종중심 인력운영에 대하여 우호적이지 못할 것으로 추측하였다. 또한 근속년수가 오래될수록 직종중심 체계하에서 인사의 불공정성 등을 직간접적으로 경험할 기회가 많았기 때문에 직종중심 인력운영에 대하여 부정적으로 인식할 것으로 추측하였다. 이에 따라 본 연구에서는 직종 및 근속년수간에 인식과 견해차이가 있을 것으로 연구가설을 설정하였다. 가설검증을 위하여 직종은 다수직종과 소수직종으로 구분하고, 근무년수는 5급으로 입사후 초급관리자인 3급으로의 평균 기준년수인 10년을 전후로 하여 구분하였다. 이러한 가설검증의 목적은 직종과 근속년수간의 인식차이 여부와 원인을 분석하여 향후 정책적시사점에서 제시할 직종통합에 따른 세부인력운영방안이 특정 직종이나 근무년수에 얽매이지 않고 갈등해소를 통하여 다수직원이 공감할 수 있는 해결방안을 제시하고자 함에 있다.

<표 3-10> 직종 및 근속년수간 인식차이 관련 가설

가설 1	소수직종일수록 경영의 효율적 이행에 직종중심 인력운영이 적당하지 않다고 생각할 것이다.
가설 2	근무년수가 높을수록 경영의 효율적 이행에 직종중심 인력운영이 적당하지 않다고 생각할 것이다.
가설 3	소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 직무수행 갈등이 심하다고 생각할 것이다.
가설 4	근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 직무수행 갈등이 심하다고 생각할 것이다.
가설 5	소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 인사 불공정성이 심하다고 생각할 것이다.
가설 6	근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 인사 불공정성이 심하다고 생각할 것이다.
가설 7	소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 경력개발 기회가 공정하지 않다고 생각할 것이다.
가설 8	근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 경력개발 기회가 공정하지 않다고 생각할 것이다.

### 3-3 분석결과 및 논의

#### (1) 응답자 현황

설문응답자의 구성은 직종통합이 적용되지 않은 2010년 이전 입사자의 응답현황을 보면 다수직종인 행정과 토목이 79명(47%)이었고, 소수직종인 전기, 기계, 환경, 전통, 전산, 건축이 90명(53%)이었다. 근무년수는 10년 미만이 56명(33%), 10년 이상이 113명(67%)으로 나타났다. 직종통합이 적용된 2010년 이후 입사자는 총 30명이 응답하였다. 전체 응답자 199명중 2010년 이전 입사자는 169명(85%), 2010년 이후 입사자는 30명(15%)이었다.

<표 3-11> 직렬별 설문 대상자 현황

구 분	소계	행정	토목	전기	기계	환경	전통	전산	건축
소계	199 (100%)	40 (20%)	39 (19%)	22 (11%)	23 (11.5%)	19 (9.5%)	14 (7%)	6 (3%)	6 (3%)
입사 5년미만	17 (8.5%)	4 (2%)	4 (2%)	2 (1%)	2 (1%)	2 (1%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
입사 5 ~ 10년미만	42 (21%)	10 (5%)	10 (5%)	6 (3%)	6 (3%)	5 (2.5%)	3 (1.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
입사 10 ~ 15년미만	13 (6.5%)	3 (1.5%)	3 (1.5%)	2 (1%)	2 (1%)	2 (1%)	1 (0.5%)	0	0
입사 15 ~ 20년미만	36 (18%)	9 (4.5%)	8 (4%)	5 (2.5%)	5 (2.5%)	4 (2%)	3 (1.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
입사 20 ~ 25년미만	36 (18%)	9 (4.5%)	8 (4%)	5 (2.5%)	5 (2.5%)	4 (2%)	3 (1.5%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
입사 25년이상	25 (13%)	6 (3%)	6 (3%)	3 (1.5%)	3 (1.5%)	3 (1.5%)	2 (1%)	1 (0.5%)	1 (0.5%)
2010년 이후 입사자	30 (15%)								

#### (2) 직종중심 인력운영에 대한 인식 분석

##### 1) 직종중심 인력운영과 경영관리 적정성에 대한 인식

###### ① 직종별, 근무년수별 인식분석

경영관리 적정성과 관련해서 경영의 효율적 수행측면, 환경변화 대응측면, 신성장 동력 사업수행 측면, 고객중심 경영측면 등 네가지 측면에서 설문조사를 실시하였다. 직종별 인식현황을 보면 직종중심 체계에서의 경영관리 적정성에 대해서는 <표 3-12>와 같이 전반적으로 평균점수가 2.5점대 전후(5점 척도)로 나타나서 현 직종

중심 체계가 적정한 경영관리 이행에 있어 다소 적합하지 않다라고 인식하는 것으로 나타났다. 직종간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-13)를 보면 95% 유의수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타나 직종간 인식차이는 없는 것으로 판단된다.

경영관리의 적정성에 대한 설문결과를 설문세부항목별로 분석하여 보면 ‘직종체계와 효율적 경영수행과의 연관성’의 설문조사에서는 응답평균은 2.47점이며 직종간 격차가 0.37점 미만으로 직종간 차이가 거의 없어 전 직종에서 직종중심 인력관리 방식이 효율적 경영을 수행하는데 있어 다소 적합하지 않다라고 인식하고 있는 것으로 판단된다.

‘직종체계와 민간기업 수도시장 진출 등의 경영 환경변화 대응과의 연관성’의 설문조사에서는 응답평균은 2.53점이었으며 직종간 격차가 0.27점 미만으로 직종간 인식차이가 거의 없어 대체로 현 직종중심 인력관리 방식이 대내외 환경변화의 효율적 대응에 적합하지 않다라고 인식하고 있는 것으로 판단된다.

‘해외사업 등 신성장동력 사업수행과의 연관성’에 대한 설문조사에서는 응답평균은 2.5점이었으며 직종간 격차가 0.26점 미만으로 직종간 인식차이는 미미하며 전직종에서 직종중심 인력관리 방식이 공사의 미래 먹거리를 창출할 수 있는 신성장동력 사업수행에 부정적 역할을 할 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

‘고객중심경영과의 연관성’에 대한 설문조사에서는 응답평균은 2.49점이었으며, 직종중 환경직이 2.63점으로 제일 높았고, 전자통신직이 2.31점으로 가장 낮았는데 직종간 격차가 0.32점 미만으로 직종간 인식차이는 미미하며 전직종에서 직종중심 인력관리 방식이 고객중심 경영에 부정적 역할을 할 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-12> 직종별 직종중심체계와 경영효율화에 대한 인식 현황

구 분		직종체계와 효율적경영수행과의 연관성	직종체계와 환경변화대응과의 연관성	직종체계와 신성장동력 사업수행과의 연관성	직종체계와 고객중심경영과의 연관성
행정	평균	2.50	2.60	2.45	2.55
	표준편차	.716	.871	.677	.749
토목	평균	2.44	2.51	2.54	2.49
	표준편차	.821	.721	.756	.683
전기	평균	2.48	2.52	2.52	2.35
	표준편차	.846	.665	.730	.647
기계	평균	2.43	2.57	2.43	2.48
	표준편차	.788	.843	.728	.790
환경	평균	2.68	2.47	2.68	2.63
	표준편차	.582	.612	.749	.597
전자통신	평균	2.31	2.54	2.46	2.31
	표준편차	.480	.660	.519	.480
기타(전산 등)	평균	2.42	2.33	2.42	2.58
	표준편차	.515	.492	.669	.669
합 계	평균	2.47	2.53	2.50	2.49
	표준편차	.724	.732	.700	.682

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-13> 직종별 직종중심체계와 경영효율화에 대한 인식 차이 분석

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
직종체계와 효율적경영 수행과의 연관성	집단-간	1.358	6	.226	.423	.863
	집단-내	86.772	162	.536		
	합계	88.130	168			
직종체계와 환경변화 대응과의 연관성	집단-간	.761	6	.127	.230	.966
	집단-내	89.369	162	.552		
	합계	90.130	168			
직종체계와 신성장동력 사업수행과의 연관성	집단-간	1.012	6	.169	.336	.917
	집단-내	81.236	162	.501		
	합계	82.249	168			
직종체계와 고객중심 경영과의 연관성	집단-간	1.530	6	.255	.538	.778
	집단-내	76.707	162	.474		
	합계	78.237	168			

\* p>0.05

근무년수간 직종중심 체계에서의 경영관리 적정성에 대해서는 <표3-14>와 같이 전반적으로 평균점수가 2.5점대 전후(5점 척도)로 나타나서 현 직종중심 체계가 적정한 경영관리 이행에 있어 다소 적합하지 않다라고 인식하는 것으로 나타났다. 근무년수간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-15)를 보면 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타나 근무년수간에는 인식차이가 있는 것으로 볼 수 있다고 판단된다.

경영관리의 적정성에 대한 설문결과를 설문세부항목별로 분석하여 보면 ‘직종체계와 효율적 경영수행과의 연관성’의 설문조사에서는 응답평균은 2.47점이며 입사 5년차 미만인 2.93점으로 제일 높았고, 입사 25년차 이상이 2.08점으로 가장 낮았는데 근무년수가 낮은 그룹보다는 높은 그룹에서 부정적으로 인식하는 경향이 다소 강한 것으로 나타났다. 이렇게 상대적으로 근무년수가 높은 그룹에서 직종중심 인력운영체계와 효율적 경영수행과의 연관성을 부정적으로 인식하는 것은 공사경영에 대한 이해도가 높고 다양한 업무수행과정에서 직종으로 인한 비효율적 업무수행 경험을 상대적으로 많이 체험하였던 것으로 판단된다.

‘직종체계와 민간기업 수도시장 진출등의 경영 환경변화 대응과의 연관성’의 설문조사에서는 응답평균은 2.53점이며 입사 5년차 이상~10년차 미만이 2.81로 제일 높았고 입사 10년차 이상 ~ 15년차 미만이 2.14로 가장 낮았는데 응답평균이 가장 낮은 10년차 이상 15년차 미만그룹의 경우 조직내 중간계층 그룹으로 공사와 주변여건에 대한 인지와 향후 공사내에서 본인의 미래발전 가능성에 대한 관심이 가장

높은 계층으로 직종중심 인력운영 체계에서의 공사미래 환경에 대한 불안심리로 인하여 다소 부정적으로 인식하는 것으로 판단된다.

‘해외사업 등 신성장동력 사업수행과의 연관성’에 대한 설문조사에서는 응답평균은 2.5점이며 입사 5년차 이상~10년차 미만이 2.81점으로 제일 높았고 입사 10년차 이상 ~ 15년차 미만이 2.14점으로 가장 낮았는데 ‘환경변화 대응과의 연관성’의 설문조사와 유사한 패턴을 보이고 있어 그 원인도 유사하다고 판단된다.

‘고객중심경영과의 연관성’에 대한 설문조사에서는 응답평균은 2.49점이며 입사 5년차 이상~10년차 미만이 2.83점으로 제일 높았고 입사 10년차 이상 ~ 15년차 미만이 2.0점으로 가장 낮았는데 근무년수에 따라 일정패턴을 보이지는 않고 있으며 대체로 직종중심의 인력체계가 고객중심 경영에 효율적으로 대처하지 못한다고 인식하는 것으로 판단된다.

<표 3-14> 근무년수별 직종중심체계와 경영효율화에 대한 인식 현황

구 분		직종체계와 효율적경영수행과의 연관성	직종체계와 환경변화대응과의 연관성	직종체계와 신성장동력 사업수행과의 연관성	직종체계와 고객중심경영과의 연관성
2010년 이전 입사자~5년 미만	평균	2.93	2.57	2.79	2.36
	표준편차	.730	.756	.802	.745
5년 이상~10년 미만	평균	2.95	2.81	2.81	2.83
	표준편차	.661	.707	.634	.660
10년 이상~15년 미만	평균	2.29	2.14	2.14	2.00
	표준편차	.726	.663	.663	.679
15년 이상~20년 미만	평균	2.26	2.32	2.29	2.32
	표준편차	.644	.702	.694	.702
20년 이상~25년 미만	평균	2.30	2.51	2.46	2.51
	표준편차	.571	.768	.650	.559
25년 이상	평균	2.08	2.58	2.42	2.50
	표준편차	.654	.654	.654	.590
합 계	평균	2.47	2.53	2.50	2.49
	표준편차	.724	.732	.700	.682

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-15> 근무년수별 직종중심체계와 경영효율화에 대한 인식 차이 분석

분산분석

구 분		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
직종체계와 효율적경영수행과의 연관성	집단-간	19.508	5	3.902	9.268	.000
	집단-내	68.622	163	.421		
	합계	88.130	168			
직종체계와 환경변화대응과의 연관성	집단-간	7.224	5	1.445	2.841	.017
	집단-내	82.906	163	.509		
	합계	90.130	168			
직종체계와 신성장동력 사업수행과의 연관성	집단-간	8.863	5	1.773	3.937	.002
	집단-내	73.386	163	.450		
	합계	82.249	168			
직종체계와 고객중심경영과의 연관성	집단-간	9.735	5	1.947	4.633	.001
	집단-내	68.501	163	.420		
	합계	78.237	168			

\* p<0.05

② 직종(근속년수)간 직종중심 인력관리와 경영효율화의 연계성에 있어 인식차이 분석

직종(근속년수)간에 직종중심 인력관리와 경영의 효율적 이행과의 상관관계에 대한 인식차이가 있는지에 대한 분석에 있어 연구가설 설정시 구분한 방식과 동일하게 직종은 다수 및 소수직종으로 근속년수는 입사 10년차 전후로 구분하였다.

먼저, 직종간 직종중심 인력관리와 경영효율화 연계성에 있어 인식차이에 대한 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 1 소수직종일수록 경영의 효율적 이행에 직종중심 인력운영이 적당하지 않다고 생각할 것이다.	유의미하지 않음

직종에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과를 분석해보면 95% 수준에서 통계적으로 유의미하지 않음을 알 수 있다. 즉, 직종중심 인력운영 체계에서 다수직종과 소수직종간에 경영의 효율적 이행에 대한 인식차이는 없는 것으로 보여진다. 다수직종과 소수직종간 응답평균은 각각 2.50점과 2.49점으로 직종중심 체계에서 경영환경 변화, 신성장동력 사업추진 등 경영의 효율적 이행에는 직종 구분없이 대체로 부정적 인식을 가지고 있다고 판단된다.

<표 3-13> 직종간 경영효율화와 직종중심 인력운영의 연계성에 있어 인식차이

기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
다수직종	79	2.506	.6106	.0687	2.370	2.643	1.0	4.0
소수직종	90	2.496	.5294	.0558	2.385	2.607	1.0	3.7
합계	169	2.501	.5671	.0436	2.415	2.587	1.0	4.0

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	.004	1	.004	.013	.909
집단-내	54.023	167	.323		
합계	54.028	168			

\*  $p>0.05$

근속년수 차이에 따라 경영효율화 측면에서의 연계성에 있어 인식차이에 대한 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 2 근무년수가 높을수록 경영의 효율적 이행에 직종중심 인력운영이 적당하지 않다라고 생각할 것이다.	유의미하다

근속년수에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과를 보면 95%수준에서 통계적으로 유의미함을 알 수 있다. 즉, 직종중심 인력운영 체계에서 근속년수 10년차 전후 세대간에 경영의 효율적 이행에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 근속년수 10년차 미만과 10년차 이상의 응답평균은 각각 2.83점과 2.33점으로써 직종중심 인력운영 체계에서 경영환경 변화, 신성장동력 사업추진 등 경영의 효율적 이행에는 재직기간 10년차 미만 직원보다 10년차 이상 직원이 상대적으로 부정적 인식을 가지고 있다고 할 수 있다.



<표 3-17> 근속년수간 경영효율화와 직종중심 인력운영의 연계성에 있어 인식차이

기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
근속년수 10년 미만	56	2.833	.4882	.0652	2.703	2.964	2.0	4.0
근속년수 10년 이상	113	2.336	.5317	.0500	2.237	2.435	1.0	3.7
합계	169	2.501	.5671	.0436	2.415	2.587	1.0	4.0

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	9.251	1	9.251	34.502	.000
집단-내	44.777	167	.268		
합계	54.028	168			

\*  $p < 0.05$

③ 종합

직종간에는 직종중심 인력운영 체계와 경영 효율성의 연계성에 있어 인식차이가 없으나 근속년수에 따라서는 인식차이가 있는 것으로 나타났다. 근속년수에 따라 인식의 차이가 발생하는 것은 공사경영에 대한 이해도가 높고 다양한 근무경험 과정에서 직종으로 인한 비효율적 업무수행 경험을 상대적으로 많이 체험하였기 때문으로 볼 수 있다. 공공기관은 정부가 수행하는 공공사업을 대행하는 고유목적성을 가지고 있기 때문에 안정적인 인력운영이 가능하였고, 이러한 인력운영 여건에서는 정원 및 인력관리의 편의성 등 직종 중심 인력관리의 장점이 많았던 반면, IMF사태 이후 민영화 등 급변하는 대내외 환경변화로 인해 기존의 직종중심 인력체계에서는 탄력적 인력관리에 한계가 있으며 직종에 따른 직무구분으로 효율적 조직목표달성에 제약을 초래하고 있다. 근무년수가 높은 그룹에서는 이러한 환경변화에 따른 직종중심 인력관리의 한계점을 상대적으로 많이 체험하였기 때문에 대체로 설문 문항에 대한 평균점수가 낮고 직종중심체계와 효율적 경영수행과의 연관성에 있어 상대적으로 부정적으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

2) 직종중심 인력운영과 직무수행 갈등에 대한 인식

① 직종별, 근무년수별 인식분석

직무수행 갈등과 관련해서는 직무분담의 적정성 및 공정성, 직무협조의 원활성, 부서내 직종간 구성원수의 적정성, 직무와 직종의 연관성 등 다섯가지 문항에 대한

설문조사를 실시하였다.

직종간 직종중심 인력운영체계에서의 직무수행 갈등에 대해서는 <표3-18>과 같이 평균점수가 2.5점에서 3.0점대 사이에서 나타나고 있다. 직종간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-19)를 보면 모든 설문문항에서 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타나 직종간 인식차이는 있는 것으로 판단된다. 직무수행의 갈등에 대한 설문결과를 세부항목별로 분석하여 보면 ‘직종간 직무분담의 적정성’에 대한 설문에서는 직종그룹의 응답평균은 2.64점이며 토목직이 3.03점으로 제일 높고, 기타(전산 등)직이 1.92점으로 가장 낮았는데 다수 직종과 소수 직종간 점수 차이가 다른 설문 문항에 비하여 큰 것으로 나타났다.

‘직종간 직무분담의 공정성’에 대한 설문에서는 직종별 응답평균은 2.66점인데 토목직이 3.0점으로 제일 높았고, 기타(전산 등)직이 2.17점으로 가장 낮은 것으로 나타났다.

‘직종간 직무협조 원활성’에 대한 설문에서는 직종그룹의 응답평균은 2.7점이며, 행정직이 2.95점으로 가장 높았고, 기타(전산 등)직이 2.42점으로 가장 낮은 것으로 나타났다.

‘소속부서의 직종간 구성원 수 적정성’에 대한 설문에서는 행정, 토목이 타 직종에 비해 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있으며 ‘직종과 직무의 연관성’에 대한 설문에서는 행정직종에서 다소 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-18> 직종별 직종중심체계와 직무수행 갈등에 대한 인식 현황

구 분		직종간 직무분담 의 적정성	직종간 직무 분담의 정성	직종간 직무 협조의 정성	직종간 구성 원수의 적정 성	직종과 직무 의 연관성
행정	평균	2.80	2.75	2.95	2.85	2.33
	표준편차	.564	.543	.815	.770	.656
토목	평균	3.03	3.00	2.92	2.79	2.85
	표준편차	.707	.725	.703	.767	.745
전기	평균	2.57	2.43	2.48	2.39	2.78
	표준편차	.788	.728	.730	.656	.671
기계	평균	2.43	2.52	2.39	2.39	2.87
	표준편차	.728	.665	.656	.656	.626
환경	평균	2.53	2.53	2.63	2.42	2.89
	표준편차	.772	.772	.684	.507	.937
전통	평균	2.31	2.69	2.62	2.54	2.69
	표준편차	.751	.855	.650	.519	.630
기타(전 산 등)	평균	1.92	2.17	2.42	2.50	2.67
	표준편차	.793	.718	.515	.522	.651
합계	평균	2.64	2.66	2.70	2.62	2.70
	표준편차	.760	.723	.737	.699	.730

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-19> 직종별 직종중심체계와 직무수행 갈등에 대한 인식 차이 분석

분산분석

구 분		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
직종간 직무분담 의 적정성	집단-간	15.881	6	2.647	5.287	.000
	집단-내	81.101	162	.501		
	합계	96.982	168			
직종간 직무 분담의 공정성	집단-간	9.711	6	1.619	3.359	.004
	집단-내	78.064	162	.482		
	합계	87.775	168			
직종간 직무 협조의 원활성	집단-간	8.906	6	1.484	2.922	.010
	집단-내	82.301	162	.508		
	합계	91.207	168			
직종간 구성 원수의 적정성	집단-간	6.722	6	1.120	2.411	.029
	집단-내	75.278	162	.465		
	합계	82.000	168			
직종과 직무 의 연관성	집단-간	8.010	6	1.335	2.651	.018
	집단-내	81.599	162	.504		
	합계	89.609	168			

\* p<0.05

근무년수간 직종중심 인력운영체계에서의 직무수행 갈등에 있어서는 <표3-20>와 같이 평균점수가 전반적으로 2.3점에서 3.3점대 사이에서 나타나고 있다. 근무년수간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-21)를 보면 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타나 근무년수간 인식차이는 있는 것으로 판단된다. 세부항목별로 분석하여 보면 ‘직종간 직무분담의 적정성’에 대한 설문에서는 근무년수 그룹의 응답평균은 2.64점이며 입사 10년차 미만이 3.0점대 이상인 반면, 입사 10년차 이상은 2.5점대 전후로 나타나 근무년수 10년차 전후로 하여 점수 차이가 다소 크게 나타나고 있는데 근무경험이 상대적으로 높은 그룹에서 부정적으로 인식하는 경향이 강한 것으로 판단된다.

‘직종간 직무분담의 공정성’에 대한 설문에서는 근무년수 그룹별 응답평균은 2.66점인데 입사 10년차 미만이 3.0점대 이상인 반면, 입사 10년차 이상은 2.5점대 전후로 나타나 근무년수 10년차 전후로 그룹간 점수차이가 다소 크게 나타나고 있는데 ‘직무분담의 적정성’ 설문문항과 유사한 결과를 보이고 있다.

‘직종간 직무협조 원활성’에 대한 설문에서는 근무년수 그룹의 응답평균은 2.7점이며 근무년수가 높을수록 부적정하게 인식하는 것으로 나타나는데 앞의 설문문항과 결과와 유사한 패턴을 보이고 있다.

‘소속부서의 직종간 구성원 수 적정성’에 대한 설문에서는 근무년수가 낮을수록 부정적으로 인식하는 것으로 나타났으며 ‘직종과 직무의 연관성’에 대한 설문에서는 근무년수 5년차 미만에서 가장 부정적인 반면, 25년차 이상에서 가장 긍정적인 것으로 나타났다.

<표 3-20> 근무년수별 직종중심체계와 직무수행 갈등에 대한 인식 현황

구 분		직종간 직 무 분 담 의 적정성	직종간 직 무 분 담 의 공정성	직종간 직 무 협 조 의 원활성	직종간 구 성 원 수 의 적정성	직종과 직무 의 연관성
2010년 이전 입사자~5년 미만	평균	3.07	3.21	3.36	2.21	2.21
	표준편차	1.072	.893	.745	.802	.699
5년이상~ 10년미만	평균	3.00	3.02	2.86	2.67	2.64
	표준편차	.826	.715	.608	.687	.692
10년이상~ 15년미만	평균	2.36	2.43	2.43	2.43	2.50
	표준편차	.633	.646	.646	.646	.650
15년이상~ 20년미만	평균	2.58	2.50	2.45	2.50	2.68
	표준편차	.500	.604	.602	.647	.702
20년이상~ 25년미만	평균	2.32	2.51	2.68	2.76	2.78
	표준편차	.709	.559	.818	.683	.630
25년이상	평균	2.50	2.33	2.67	2.83	3.08
	표준편차	.590	.702	.816	.702	.881
합 계	평균	2.64	2.66	2.70	2.62	2.70
	표준편차	.760	.723	.737	.699	.730

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-21> 근무년수별 직종중심체계와 직무수행 갈등에 대한 인식 차이 분석  
분산분석

구 분		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
직종간 직 무 분 담 의 적정성	집단-간	13.468	5	2.694	5.257	.000
	집단-내	83.514	163	.512		
	합계	96.982	168			
직종간 직 무 분 담 의 공정성	집단-간	14.937	5	2.987	6.685	.000
	집단-내	72.838	163	.447		
	합계	87.775	168			
직종간 직 무 협 조 의 원활성	집단-간	10.585	5	2.117	4.280	.001
	집단-내	80.622	163	.495		
	합계	91.207	168			
직종간 구 성 원 수 의 적정성	집단-간	5.237	5	1.047	2.224	.049
	집단-내	76.763	163	.471		
	합계	82.000	168			
직종과 직 무의 연관 성	집단-간	7.795	5	1.559	3.106	.010
	집단-내	81.814	163	.502		
	합계	89.609	168			

\* p<0.05

② 직종(근속년수)간 직종중심 인력관리 체계와 직무수행 갈등의 연계성에 있어 인식차이 분석  
직종간 직종중심 인력관리 체계와 직무수행 갈등의 연계성에 있어 인식차이에 대한 분석을 통하여 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 3 소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 직무수행 갈등이 심하다고 생각할 것이다.	유의미함

직종에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과 95% 수준에서 유의미함을 알 수 있다. 즉, 직종중심 인력운영 체계에서 다수직종과 소수직종간에 직무수행 갈등에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 다수직종과 소수직종간 응답평균은 각각 2.90점과 2.45점으로 다수직종에 비해 소수직종에서 직무수행 갈등에 있어 비교적 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 소수직종 직원들이 다수직종 직원들에 비해 조직내에서의 직무분담이 공정하지 못하며 직무협조가 원활하게 이루어지지 않고 있다고 인식하는 것으로 판단된다.

<표 3-22> 직종간 직무수행 갈등에 대한 인식차이

기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
다수직종	79	2.907	.4621	.0520	2.804	3.011	2.0	4.3
소수직종	90	2.459	.5395	.0569	2.346	2.572	1.3	4.0
합계	169	2.669	.5510	.0424	2.585	2.752	1.3	4.3

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	8.441	1	8.441	33.121	.000
집단-내	42.559	167	.255		
합계	50.999	168			

\* p<0.05

다음은 근속년수에 따라 직종중심 인력관리 체계와 직무수행 갈등의 연계성에 있어 인식차이 여부에 대한 분석을 실시하였는데 설문문항은 직종간 인식차이 분석과 동일한 문항을 활용하여 가설을 검증하였다

가 설	결 과
가설 4 근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 직무수행 갈등이 심하다라고 생각할 것이다.	유의미함

근속년수에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과 95% 수준에서 유의미함을 알 수 있다. 즉, 직종중심 인력운영 체계에서 근속년수 10년차 전후 세대간 직무수행 갈등에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 근속년수 10년차 미만과 10년차 이상의 응답평균은 각각 3.02점과 2.49점인데 근속년수 10년차 미만에 비해 10년차 이상 직원들이 직무수행 갈등에 있어 비교적 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 판단된다. 즉, 10년차 이상 직원들이 상대적으로 조직내에서 직무분담이 적정(공정)하지 못하며 직무협조가 원활하게 이루어지지 않고 있다고 인식하는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3-23> 근속년수간 직무수행 갈등에 대한 인식차이

기술통계

	N	평균	표준 편차	표준 오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
근속년수 10년 미만	56	3.024	.5040	.0673	2.889	3.159	2.0	4.3
근속년수 10년 이상	113	2.493	.4861	.0457	2.402	2.583	1.3	3.7
합계	169	2.669	.5510	.0424	2.585	2.752	1.3	4.3

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	10.565	1	10.565	43.635	.000
집단-내	40.434	167	.242		
합계	50.999	168			

\* p<0.05

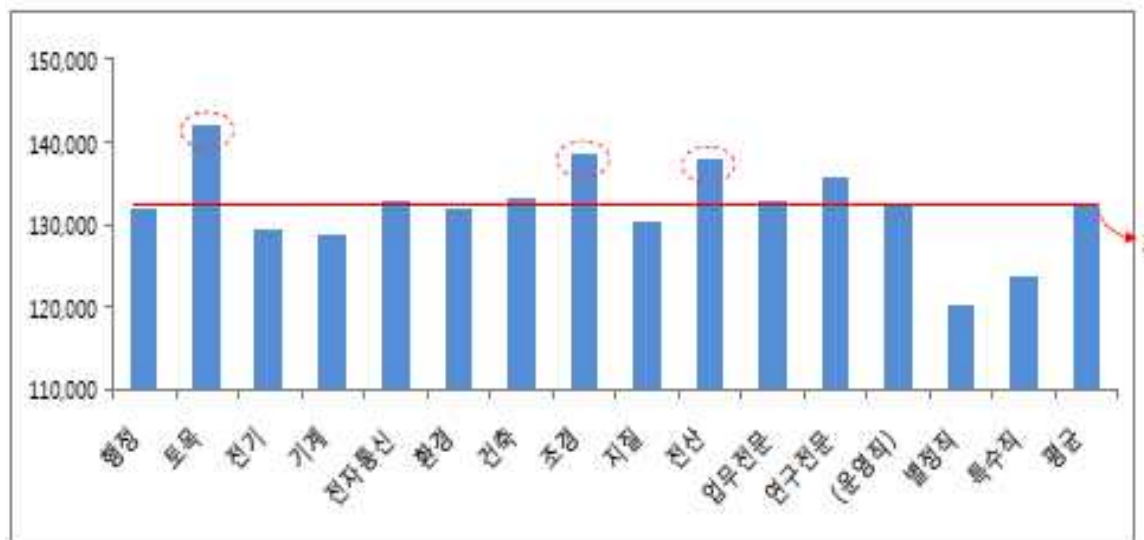
③ 종합

직종중심 인력운영 체계에서 소수 및 다수 직종과 근속년수 10년차 전후 세대간 직무수행 갈등에 대한 인식차이가 있는 것으로 나타났다.

소수직종 직원들이 상대적으로 직무분담의 적정성이나 공정성에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있는 원인을 분석해보면 K공사의 경우 직종에 따라 해당 직종에 맞는 직무를 수행하게 되는데 수행업무의 양과 질에 있어 차이를 보이고 있다. '09년

K공사의 직종별 인력의 업무량을 보면 평균 근무시간은 132,613분인데 이 중에서도 토목, 조경, 전산 직종의 업무량이 높게 나타나고 있다. 보고서에 따르면 조경 및 전산직종의 근무시간이 높게 나타나는 것은 절대업무량에 비해 해당직종의 직원수가 작은 것으로 분석한 반면, 토목의 경우 수자원조사·사업계획, 수자원사업건설 등 공사의 주요 사업에 대한 계획 및 시행 등에 있어 근무시간이 높다고 분석하였다. 행정의 경우도 전략수립, 인사, 예산 등 주요 핵심업무를 독점하여 수행하고 있다. 이처럼 다수직종의 경우 공사내 주요 핵심업무를 독점적으로 수행하는 반면, 소수 직종의 경우 조경시설물 설치, 전산프로그램 개발 등 정책의사 결정과는 무관한 업무를 수행하고 있다. 이처럼 특정 직종위주의 핵심업무 분장과 수행이 직종간 직무 갈등의 주요 원인으로 나타나는 것으로 판단된다.

<그림 3-1> 직종별 인력의 업무량(출처 : K공사)



근속년수 10년차 이상 직원들이 직무분담의 적정성이나 공정성에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있는 것은 통상 10년차 이상이 되면 차장급 이상의 직급승진이 시작되고 의사결정권과 함께 수행하는 직무의 질이 높아질 수 밖에 없는데 이러한 업무수행 과정에서 직종중심의 주요 업무 편중현상과 직종중심 인력운영 체계에서의 직무수행 갈등을 경험할 기회가 많기 때문에 나타난 결과라 판단된다.

### 3) 직종중심 인력운영과 인사의 공정성에 대한 인식

#### ① 직종별, 근무년수별 인식분석

인사의 공정성과 관련해서는 보직부여의 공정성, 승진의 공정성, 성과평가의 공정

성 등 일곱가지 문항에 대한 설문조사를 실시하였다. 직종간 인식차이에 대한 통계 분석 결과(표3-25)를 보면 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타나 직종간 인식 차이는 있는 것으로 판단된다.

인사의 공정성에 대한 설문문항 중 주요문항에 대해 분석해 보면 ‘직종간 보직부여의 공정성’에 대한 설문문항에서는 직종그룹의 응답평균은 2.7점인데 행정직이 3.1점으로 제일 높았고, 기타(전산 등)직이 2.17점으로 가장 낮았는데 행정 및 토목 등 다수직종과 소수직종과의 점수 차이가 경영의 효율성, 직무수행 갈등부문에서의 설문항목보다 큰 것으로 나타났다. ‘직종간 승진의 공정성’, ‘직종간 승진격차’, ‘개인의 능력과 성과 연계성’ 등의 설문문항에서 직종그룹간 응답결과에 있어서도 ‘보직부여의 공정성’에 대한 설문과 유사한 결과가 나타났다.

‘인사의 공정성’ 부문에 있어 설문결과를 종합적으로 분석해 보면 직종간 응답경향에 있어 인사의 공정성에과 관련도가 높은 설문문항일수록 다수직종과 소수직종간의 의견차이가 확연하게 드러나고 소수직종일수록 인사의 공정성에 대해 문제의식을 많이 가지고 있는 것으로 판단된다.

<표 3-24> 직종별 직종중심체계와 인사의 공정성에 대한 세부 인식도

구 분		보직부여 공 정성	승 진 의 공정성	능력에 따 른 승진격 차	평가 공 정성	정원분배 공정성	조직개편 공정성	공정한 인 사여부
행 정	평 균	3.10	3.13	3.13	3.20	3.00	3.00	3.10
	표준편차	.744	.757	.757	.687	.816	.816	.632
토 목	평 균	3.03	3.08	3.08	3.18	3.10	2.92	3.00
	표준편차	.778	.774	.774	.683	.788	.739	.649
전 기	평 균	2.39	2.74	2.74	3.00	2.70	2.61	2.70
	표준편차	.656	.810	.810	.798	.765	.783	.703
기 계	평 균	2.39	2.57	2.57	2.87	2.65	2.57	2.48
	표준편차	.656	.507	.507	.548	.573	.590	.511
환 경	평 균	2.47	2.63	2.74	3.00	2.68	2.68	2.42
	표준편차	.697	.597	.653	.667	.946	.820	.507
전 통	평 균	2.38	2.38	2.38	2.85	3.00	3.31	2.38
	표준편차	.650	.650	.650	.376	.408	.630	.650
기타( 전산 등)	평 균	2.17	2.17	2.50	3.17	3.17	3.25	2.17
	표준편차	.577	.577	.522	.937	.718	.754	.577
합 계	평 균	2.70	2.80	2.84	3.07	2.91	2.88	2.74
	표준편차	.778	.758	.743	.686	.770	.773	.684

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다



<표 3-25> 직종별 직종중심체계와 인사의 공정성에 대한 인식 차이 분석

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
보직부여 공정성	집단-간	20.598	6	3.433	6.865	.000
	집단-내	81.011	162	.500		
	합계	101.609	168			
승진의 공 정성	집단-간	16.160	6	2.693	5.427	.000
	집단-내	80.396	162	.496		
	합계	96.556	168			
능력에 따 른 승진격 차	집단-간	11.694	6	1.949	3.898	.001
	집단-내	80.992	162	.500		
	합계	92.686	168			
평가 공정 성	집단-간	3.037	6	.506	1.077	.048
	집단-내	76.111	162	.470		
	합계	79.148	168			
정원분배 공정성	집단-간	6.220	6	1.037	1.797	.033
	집단-내	93.449	162	.577		
	합계	99.669	168			
조직개편 공정성	집단-간	9.366	6	1.561	2.778	.013
	집단-내	91.024	162	.562		
	합계	100.391	168			
공정한 인 사여부	집단-간	16.961	6	2.827	7.436	.000
	집단-내	61.584	162	.380		
	합계	78.544	168			

근무년수간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-27)도 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타나 근무년수간 인식차이가 있는 것으로 판단된다.

인사의 공정성에 대한 설문문항 중 주요문항에 대해 분석해 보면 ‘직종간 보직부여의 공정성’에 대한 설문문항에서는 근무년수 그룹의 응답평균은 2.7점이며 각 근무년차별 점수는 모두 3.0점 미만이고 직종에 비해 점수격차는 크지 않은 것으로 나타났다.

‘직종간 승진의 공정성’, ‘직종간 승진격차’, ‘개인의 능력과 성과 연계성’ 등의 설문문항에서의 근무년수 그룹 응답결과 ‘직종간 보직부여의 공정성’에 대한 설문과 유사한 경향을 보이고 있다. 다만, ‘직종간 승진의 공정성’에 대한 설문에서 입사10년차 전후 세대간의 인식격차가 두드러지게 나타나는 것이 특징적이라 할 수 있다.

‘인사의 공정성’ 부문에 있어 설문결과를 종합적으로 분석해 보면 근속년수가 높을수록 부정적 응답경향을 보이는데 이는 근무년수가 높을수록 승진, 전보 등 인사에

대한 직접적 경험치가 많아 직종중심체계에서 조직내 잠재되어 있는 인사의 불평등 요소들에 대한 비판적 시각이 설문응답에 나타난 것으로 판단된다.

<표 3-26> 근무년수별 인사의 공정성에 대한 세부 인식도

근무년수		보직부여 공정성	승진의 공정성	능력에 따른 승진격차	평가 공정성	정원분배 공정성	조직개편 공정성	공정한 인사여부
2010년 이전 입사자5년 미만	평균	2.86	3.14	2.93	3.07	2.57	2.64	2.93
	표준편차	.535	.363	.475	.267	.852	.929	.616
5년이상~ 10년미만	평균	2.90	3.31	3.26	3.48	2.88	2.81	2.88
	표준편차	.726	.563	.587	.552	.739	.740	.705
10년이상~ 15년미만	평균	2.57	2.21	2.29	2.79	2.71	2.71	2.64
	표준편차	.756	.426	.469	.802	.469	.469	.745
15년이상~ 20년미만	평균	2.58	2.50	2.63	2.79	2.82	2.76	2.74
	표준편차	.683	.726	.751	.741	.730	.751	.760
20년이상~ 25년미만	평균	2.59	2.62	2.68	3.00	3.00	2.97	2.59
	표준편차	.832	.758	.747	.624	.850	.799	.599
25년 이상	평균	2.67	2.83	2.96	3.08	3.29	3.25	2.67
	표준편차	1.007	.868	.859	.717	.751	.794	.637
합 계	평균	2.70	2.80	2.84	3.07	2.91	2.88	2.74
	표준편차	.778	.758	.743	.686	.770	.773	.684

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-27> 근무년수별 직종중심체계와 인사의 공정성에 대한 인식 차이 분석

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	F	유의 확률
보 직 부 여 공정성	집 단-간	3.332	5	.666	1.105	.360
	집 단-내	98.277	163	.603		
	합 계	101.609	168			
승 진 의 공 정 성	집 단-간	21.973	5	4.395	9.604	.000
	집 단-내	74.584	163	.458		
	합 계	96.556	168			
능 력 에 따 른 승 진 격 차	집 단-간	14.873	5	2.975	6.231	.000
	집 단-내	77.813	163	.477		
	합 계	92.686	168			
평 가 공 정 성	집 단-간	11.237	5	2.247	5.394	.000
	집 단-내	67.911	163	.417		
	합 계	79.148	168			
정 원 분 배 공정성	집 단-간	6.309	5	1.262	2.203	.036
	집 단-내	93.359	163	.573		
	합 계	99.669	168			
조 직 개 편 공정성	집 단-간	5.502	5	1.100	1.890	.040
	집 단-내	94.889	163	.582		
	합 계	100.391	168			
공 정 한 인 사 여부	집 단-간	2.376	5	.475	1.017	.048
	집 단-내	76.168	163	.467		
	합 계	78.544	168			

② 직종(근속년수)간 직종중심 인력관리 체계와 인사의 공정성의 연계성에 대한 인식차이 분석  
직종간 직종중심 인력관리 체계에서의 인사의 공정성에 대한 인식차이가 있는지에 대한 분석을 통하여 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 5 소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 인사 불공정성이 심하다고 생각할 것이다.	유의미함

직종간 인식차이에 대한 통계분석 결과를 분석해보면 설문문항 모두 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이를 통해 직종중심 인력운영 체계에서 직종간 인사의 불공정성에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 다수직종과 소수직종간의 응답 평균은 각각 3.10과 2.59인데 다수직종에 비해 소수직종에서 인사의 공정성에 있어 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 소수직종의 직원들이 다수직종의 직원들에 비해 승진, 전보 등 인사의 운영에 있어 공정하지 못하다고 인식하고 있는 것으로 판단된다.

<표 3-28> 직종간 인사의 공정성에 대한 인식차이

기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
다수직종	79	3.101	.5947	.0669	2.968	3.234	2.0	4.8
소수직종	90	2.593	.5057	.0533	2.487	2.699	1.4	4.2
합계	169	2.831	.6036	.0464	2.739	2.922	1.4	4.8

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	10.854	1	10.854	36.004	.000
집단-내	50.346	167	.301		
합계	61.200	168			

\* p<0.05

다음은 근속년수에 따라 직종중심 인력관리 체계에서의 인사의 공정성에 대한 인식차이가 있는지에 대한 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 6 근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 인사 불공정성이 심하다고 생각할 것이다.	유의미함

근속년수에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과를 보면 직종간 인식차이와 동일하게 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이를 통해 직종중심 인력운영 체계에서 근속년수 10년차 전후 세대간 인사의 공정성에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 근속년수 10년차 미만과 10년차 이상의 응답 평균은 각각 3.12과 2.68인데 근속년수 10년차 미만에 비해 10년차 이상 직원들이 인사의 공정성에 있어 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 10년차 이상 직원들이 상대적으로 조직 내에서의 인사가 공정하지 못하다고 인식하는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3-29> 근속년수간 인사의 공정성에 대한 인식차이

기술통계

	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
근속년수 10년 미만	56	3.121	.4572	.0611	2.999	3.244	2.4	4.0
근속년수 10년 이상	113	2.687	.6169	.0580	2.572	2.802	1.4	4.8
합계	169	2.831	.6036	.0464	2.739	2.922	1.4	4.8

분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	7.076	1	7.076	21.832	.000
집단-내	54.124	167	.324		
합계	61.200	168			

\* p<0.05

③ 종합

직종중심 체계에서 소수 및 다수 직종간, 근속년수 10년차 전후 직원간 인사의 공정성에 대한 인식차이가 있으며 소수직종과 근속년수 10년차 이상 직원일수록 부정적 인식이 높은 것으로 나타났다. 이러한 현상에 대해서는 ‘10년 K공사에서 실시한 조직·인사혁신 노사TF에서 직종중심 인력관리의 문제점으로 제시한 것 중 하나인 ‘직종간 갈등 초래문제’와 연계하여 설명할 수 있다. 조직·인사혁신 노사TF에서 직종간 갈등원인을 직종간 승진 격차, 나눠먹기식 승진 할당 등으로 제시하였고, 실제 설문조사에서도 인사의 공정성 부분에 있어 직종간 인식차이로 인한 갈등이 있는 것으로 나타났다. 이처럼 ‘승진’과 같은 인사요소를 K공사 구성원들이 민감하게 받아들이는 이유는 조직내에서 개인동기 부여요소가 다양하나 보수 등 복지에 있어서는 사기업과 달리 개인간 격차가 심하지 않고 ‘승진’이 개인간 격차가 발생할 수 있는 유일한 요소이기 때문이다.

직종간 승진 소요년수가 다수직종에 비해 소수직종이 평균 4년 정도 길고, 승진 자리수도 나눠먹기식 할당 등으로 소수직종에 불리하게 배분되는 등 인사의 공정성

에 있어 소수직종의 불만이 팽배해있는 상황이다. 또한, K공사에서는 통상 4급에서 3급으로의 승진부터 승진심사위원회를 통한 승진경쟁이 시작되는데 이러한 승진은 통상 입사 10년차 이후부터 적용되고, 이때부터 승진 등 인사정책에 대하여 본격적으로 경험한다고 할 수 있다. 이러한 경험 등을 통해 현 K공사의 인사정책에 대한 부정적 견해, 불공정성에 대한 인식 등이 쌓이게 되어 그 결과 입사 10년차 이상 직원들에게서 인사의 공정성에 대해 부정적 인식이 많아지게 되는 것으로 판단된다.

#### 4) 직종중심 인력체계와 전문성 및 경력개발의 연계성에 대한 인식

##### ① 직종별, 근무년수별 인식분석

전문성 및 경력개발에 대한 인식과 관련해서는 직무분야 전문가 육성 적합성, 전문기술 습득의 적합성, 경력개발 기회 공정성, 경력개발 효율성 등 네가지 문항에 대한 설문조사를 실시하여 분석하였다. 직종간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표 3-31)를 보면 95% 유의수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타나 직종간 인식차이는 없는 것으로 판단할 수 있다.

전체적 현황을 살펴보면 ‘경력개발 기회의 공정성’ 항목에서만 3점대의 평균점수가 나타나고 나머지 항목은 2.5점대 전후의 평균점수를 보이고 있다. 즉, 직종중심 인력체계에서 전문가 육성이나 전문기술 습득 등 직원의 경력개발측면에서 대체로 부정적 인식을 가지고 있다고 판단된다. K공사의 직종중심 인력관리의 문제점으로 제시한 것 중 하나가 단기적 관점의 역량개발 치중, 사업 전문가 부족 등 직무 전문성 부족인데 직종간 인식도 이와 대체로 일맥상통한다고 보여진다.

<표 3-30> 직종별 직종중심체계와 전문성 및 경력개발에 대한 세부 인식도

직종		전문가 적합성	전문기술 습득 의 적합성	경력개발 기 회 공정성	경력개발 효 율성
행정	평균	2.78	2.28	3.20	2.80
	표준편차	.891	.716	.687	.648
토목	평균	2.49	2.49	3.18	2.64
	표준편차	.823	.721	.683	.743
전기	평균	2.48	2.30	3.00	2.70
	표준편차	.730	.703	.798	.703
기계	평균	2.61	2.35	2.87	2.70
	표준편차	.839	.714	.548	.703
환경	평균	2.37	2.37	3.00	2.47
	표준편차	.496	.684	.667	.513
전통	평균	2.54	2.46	2.85	2.69
	표준편차	.776	.776	.376	.630
기타(전산 등)	평균	2.33	2.33	3.17	2.50
	표준편차	.492	.778	.937	.522
합계	평균	2.55	2.37	3.07	2.67
	표준편차	.779	.712	.686	.661

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-31> 직종별 직종중심체계와 전문성 및 경력개발에 대한 인식 차이 분석

분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
전문가 육성 적합성	집단-간	3.568	6	.595	.980	.440
	집단-내	98.254	162	.607		
	합계	101.822	168			
전문기술 습득의 적합성	집단-간	1.130	6	.188	.363	.902
	집단-내	84.124	162	.519		
	합계	85.254	168			
경력개발 기회 공정성	집단-간	3.037	6	.506	1.077	.378
	집단-내	76.111	162	.470		
	합계	79.148	168			
경력개발 효율 성	집단-간	1.824	6	.304	.688	.660
	집단-내	71.620	162	.442		
	합계	73.444	168			

근무년수별 전체적 현황도 직종별 현황과 유사하게 ‘경력개발 기회의 공정성’ 항목에서만 3점대의 평균점수가 나타나고 나머지 항목은 2.5점대 전후의 평균점수를 보이고 있다. 그러나 근무년수간 인식차이에 대한 통계분석 결과(표3-33)를 보면 직종간 인식차이와는 상이한 결과를 보이고 있다. 통계분석 결과 ‘전문가 육성’에 대한 설문문항만 95% 유의수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타나고, 나머지 설문문항은 95% 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 즉 직종중심 인력체계에서 전문가 육성의 부적합성에 대해서는 세대간 인식차이는 없으나 나머지 항목에서는 세대간 인식차이가 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3-32> 근무년수별 직종중심체계와 전문성 및 경력개발에 대한 세부 인식도

근무년수		전문가 육성 적합성	전문기술 습득 의 적합성	경력개발 기 회 공정성	경력개발 효 율성
2010년 이전 입사자 5년미만	평균	2.14	2.29	3.07	3.14
	표준편차	.770	.825	.267	.663
5년 이상~ 10년미만	평균	2.50	2.64	3.55	2.88
	표준편차	.773	.692	.593	.670
10년 이상~15년 미만	평균	2.43	2.57	2.64	2.36
	표준편차	.852	.646	.745	.497
15년 이상~20년 미만	평균	2.63	2.45	2.68	2.37
	표준편차	.675	.555	.620	.589
20년 이상~25년 미만	평균	2.65	2.14	3.11	2.57
	표준편차	.753	.713	.614	.555
25년 이상	평균	2.67	2.04	3.04	2.83
	표준편차	.917	.751	.690	.702
합 계	평균	2.55	2.37	3.07	2.67
	표준편차	.779	.712	.686	.661

\* 1=매우 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다

<표 3-33> 근무년수별 직종중심체계와 전문성 및 경력개발에 대한 인식 차이 분석  
분산분석

		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
전문가 육성 적합성	집단-간	3.572	5	.714	1.185	.319
	집단-내	98.251	163	.603		
	합계	101.822	168			
전문기술 습득의 적합성	집단-간	8.648	5	1.730	3.680	.004
	집단-내	76.606	163	.470		
	합계	85.254	168			
경력개발 기회 공정성	집단-간	17.864	5	3.573	9.503	.000
	집단-내	61.284	163	.376		
	합계	79.148	168			
경력개발 효율 성	집단-간	10.854	5	2.171	5.653	.000
	집단-내	62.590	163	.384		
	합계	73.444	168			

- ② 직종(근속년수)간 직종중심 인력관리와 전문성 개발기회 공정성의 연계성에 대한 인식차이 분석
- 직종간 직종중심 인력관리 체계에서 전문성 개발기회 공정성에 대한 인식차이가 있는지에 대한 분석을 실시하였는데 ‘경력개발 기회 공정성’ 설문문항에 대한 결과 분석을 통하여 가설을 검증하였다.

가 설	결 과
가설 7 소수직종일수록 직종중심 인력운영에서의 경력개발 기회가 공정하지 않다라고 생각할 것이다.	유의미함

직종에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과를 보면 95% 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이를 통해 직종중심 인력운영 체계에서 직종간 ‘경력개발 기회의 공정성’에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단할 수 있겠다. 다수직종과 소수직종간 응답 평균은 각각 3.19와 2.97인데 다수직종에 비해 소수직종에서 경력개발 기회의 공정성에 있어 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3-34> 직종간 전문성 개발기회 공정성에 대한 인식차이

기술통계								
	N	평균	표준 편차	표준 오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
다수직종	79	3.19	.681	.077	3.04	3.34	2	5
소수직종	90	2.97	.678	.071	2.82	3.11	2	5
합계	169	3.07	.686	.053	2.97	3.18	2	5

#### 분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
집단-간	2.096	1	2.096	4.543	.035
집단-내	77.052	167	.461		
합계	79.148	168			

\*  $p < 0.05$

다음은 근속년수에 따라 직종중심 인력관리 체계에서의 경력개발 기회의 공정성에 대한 인식차이가 있는지에 대한 분석을 실시하였다.

가 설	결 과
가설 8 근무년수가 높을수록 직종중심 인력운영에서의 경력개발 기회가 공정하지 않다고 생각할 것이다.	유의미함

근속년수에 따른 인식차이에 대한 통계분석 결과를 보면 95% 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이를 통해 직종중심 인력운영 체계에서 근속년수간 ‘경력개발 기회의 공정성’에 대한 인식차이가 있는 것으로 판단된다. 입사 10년차 전후 세대간의 응답 평균은 각각 3.43과 2.89인데 입사 10년차 미만보다 10년차 이상 직원들이 경력개발 기회의 공정성에 있어 부정적 인식을 가지고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3-35> 근속년수간 전문성 개발기회 공정성에 대한 인식차이

#### 기술통계

	N	평균	표준 편차	표준 오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한 값	상한 값		
근속년수 10년 미만	56	3.43	.568	.076	3.28	3.58	3	5
근속년수 10년 이상	113	2.89	.673	.063	2.77	3.02	2	5
합계	169	3.07	.686	.053	2.97	3.18	2	5

#### 분산분석

	제곱합	df	평균 제곱	거짓	유의확률
집단-간	10.708	1	10.708	26.128	.000
집단-내	68.440	167	.410		
합계	79.148	168			

\*  $p < 0.05$



### ③ 종합

직종중심 체계에서 소수 및 다수 직종간, 근속년수 10년차 전후 직원간 경력개발 기회의 공정성에 대한 인식차이가 있으며 소수직종과 근속년수 10년차 이상 직원일수록 부정적 인식이 높은 것으로 나타났다.

이러한 현상의 원인에 대해서는 우선 K공사에서 제공하고 있는 직원의 경력개발 기회와 연관하여 분석할 수 있다. 경력개발 기회로는 내부 및 외부기관 파견교육, 온라인 어학학습, 직무교육 등이 있는데 실제로 직원들이 경력개발 기회로써 가장 선호하는 것은 국내·외 정규교육기관으로의 장기파견(1년 이상)이다. 장기파견은 현업을 떠나 교육기관에서 정규과정을 학습하는 기회이기 때문에 일정한 자격이 외에 심사위원회의 심사를 통하여 선발된다. 아래 표3-36의 최근 3년간 K공사에서 선발한 국내·외 교육파견자 현황을 보면 소수직종에 비해 다수직종이 65%로 우위를 점하고 있고, 교육파견자의 평균 근속년수는 약 14.5년임을 알 수 있다. 전체 직원 중 다수직종의 구성비율이 약 45%임을 감안할 때 다수직종의 교육파견자 비율이 높음을 알 수 있다. 직원들이 경력개발 기회로 가장 큰 의미를 부여하고 있는 국내·외 장기파견에서 다수직종의 상대적 우위에서 알 수 있듯이 교육기회의 형평성 미흡이 직종간 경력개발의 불공정성에 대한 인식차이의 원인으로 작용한다고 판단된다. 또한, 교육파견자 선발기준에는 일정한 근무년수가 필요하고 실제적으로 파견자의 평균 근속년수가 13.4년~16.5년임을 감안할 때 직종간의 경력개발 불공정성에 대한 인식은 자기계발을 위한 교육에 관심을 가지게 되는 10년차 이상의 근무년수에서 높게 나타날 여지가 있다고 판단된다.

<표 3-36> 2010년 ~ 2012년 직종별 국내·외 교육파견자 현황(출처:K공사)

구 분	계	행정	토목	환경	전기	기계	전통	기타 (전산 등)
교육파견자수(명)	37	11	13	4	4	3	1	1
비 율(%)	100	30	35	10.8	10.8	8	2.7	2.7
평균근속년수(년)		13.4	13.5	14.9	15.9	16.5	15.5	16

### (3) 직종통합 전후세대의 인식차이에 대한 분석

K공사에서는 2010년도 이후 입사자에 대해서는 행정 및 기술로 직종통합을 실시하여 운영하고 있으나, 2010년도 이전 입사자는 기존 9개 직종중심 체계가 유지되어 운영되고 있다. 비록, 2010년도 이후 입사자에 대한 직종통합 운영기간이 3년 정도로 그리 길지는 않으나, 직종통합 전후세대간에 인력관리 방식에 대한 설문조사를 통하여 인식차이가 어떠한지를 비교·분석하는 것도 의미가 있을 것으로 판단된다.

먼저, 현 인력관리체계와 효율적 경영 수행의 연계성과 관련한 설문에서는 직종통합 인력관리체계로 운영되고 있는 2010년 이후 입사자들이 상대적으로 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 특히 해외사업 등 신성장동력 사업수행과 관련된 직종통합의 효율성에 대해서는 가장 큰 폭의 인식차이가 있는 것으로 판단된다.

업무분담의 적정성 및 공정성, 업무협조의 원활성 등 직무수행에 있어 갈등수준과 관련한 설문에서는 2010년 이후 입사자들이 상대적으로 갈등인식이 낮은 것으로 나타났다.

<표 3-37> 경영효율성 등 직종통합 전후세대의 인식차이

구 분		경영 연관성	환경변 화대응	사업연 관성	고객연 관성	직무분 담 적정성	직무분 담 공정성	직무협 조 원활성	직종구 성 적정성	직무 연관성
2010년 이후 입사자	평균	2.67	2.87	3.27	2.50	2.77	2.90	3.03	2.87	3.27
	표준 편차	.479	.629	.944	.509	.568	.662	.556	.507	.640
2010년 이전 입사자	평균	2.47	2.53	2.50	2.49	2.64	2.66	2.70	2.62	2.70
	표준 편차	.724	.732	.700	.682	.760	.723	.737	.699	.730
합계	평균	2.50	2.58	2.62	2.49	2.66	2.70	2.75	2.65	2.78
	표준 편차	.695	.727	.788	.658	.734	.717	.721	.678	.744

인사의 공정성과 관련한 설문에서는 2010년 이후 입사자들이 상대적으로 승진, 성과평가, 보직부여 등 인사가 공정하고 투명하게 이루어지고 있다라고 인식하는 것으로 나타났다.

전문가 육성의 적합성, 경력개발 기회부여의 공정성 등 전문성 및 경력개발 측면에서도 2010년 이후 입사자들이 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-38> 인사의 공정성 등 직종통합 전후세대의 인식차이

구 분		보직 공정성	승진 공정성	능력 에 따른 승진	평가 공정성	정원 공정성	조직 공정성	인사 공정성	전문 가 육성	전문 기술 습득	경력 개발 공정성	효율 적 경력 개발
‘10년 이 후 입사자	평균	3.10	3.07	3.30	3.27	3.23	3.20	3.17	3.27	2.67	3.30	3.00
	표준 편차	.403	.254	.466	.583	.568	.407	.531	.691	.479	.596	.525
‘10년 이 전 입사자	평균	2.70	2.80	2.84	3.07	2.91	2.88	2.74	2.55	2.37	3.07	2.67
	표준 편차	.778	.758	.743	.686	.770	.773	.684	.779	.712	.686	.661
합계	평균	2.76	2.84	2.91	3.10	2.96	2.92	2.80	2.66	2.41	3.11	2.72
	표준 편차	.747	.711	.726	.674	.751	.738	.679	.806	.690	.677	.652

2010년 입사 전후 직원간의 인식차이에 대한 설문조사 결과를 종합적으로 판단해 보면 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 체계로의 전환 목적이 경영의 효율성, 인사의 공정성, 전문성 개발 등의 향상인데 이에 대한 인식에 있어 직종통합 인력관리체계하의 직원들이 대체로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 판단된다. 이러한 인식의 차이를 보이는 것은 2010년 이전 입사자의 경우는 획일화된 직종구분으로 인력이 운영되고 있으나 2010년 이후 입사자의 경우는 완벽하지는 않지만 행정과 기술이라는 통합된 직종체계하에서 전공과 적성을 직무와 Matching하는 직무분야 중심으로 보직이 운영되는 모습을 보이고 있다는 점이 가장 큰 원인으로 볼 수 있다. 예를 들면 ‘댐건설 및 운영’이라는 업무의 경우 기존에는 토목이라는 특정 직종에서만 수행할 수 있는 업무로 한정되어 직무배치를 하였으나 2010년 이후 입사자의 경우는 ‘토목학과’라는 학부과정을 전공하지 않더라도 유사한 교과목을 수강하였거나 보유자격 및 기술능력 등 다양한 자격요건에 부합만 한다면 ‘댐건설 및 운영’이라는 직무를 수행할 수 있도록 하는 것이다. 이러한 보직운영은 사업중심의 강하고 유연한 조직으로 나아갈 수 있는 계기가 되고, ‘전공은 해당 직무를 잘 수행하기 위한 중요한 요건중의 하나일 뿐이며, 절대적 기준은 아니다’라는 인식을 심어주고 있다. 이러한 인식은 기존의 직종별 승진 격차 불균형으로 인한 직종간 갈등 야기와 인력관리 불균형의 문제점들이 향후에는 해소될 수 있을 것이라는 기대감까지 형성하게 해주고 있는 것으로 판단된다. 비록 2010년 이후 입사직원들이 2010년 이전 입사직원들에 비하여 근무경력이 낮아 업무경험이 부족하고 조직체계에 대한 이해도가 떨어진다는 것을 감안하더라도 직종통합 목적과 방향에 부합하는 인식의 변화가 있다는 것은 K공사가 향후 2010년 이전 입사들에 대해서도 직종통합을 추진해야 할 필요성에 대한 방향을 제시하고 있다는 것은 큰 의미가 있다고 판단된다.

## 제 4 절 타기관 사례 분석

### 4-1 공공기관 사례 및 분석

국내 공기업 중 사례분석 대상기관은 한국전력, 한국수력원자력 등 대표적인 국내 발전관련 공기업과 K공사와 유사한 국토건설 관련 SOC업무를 수행하고 있는 한국철도공사, 한국도로공사를 선정하여 사례조사를 하고자 한다.

한국수력원자력의 경우 직무의 분류는 직무의 종류, 난이도 및 책임도를 기초로 하여 직군으로 분류하고 있다. 직무는 그 종류에 따라 경영, 사무, 기술, 특수 및 기능의 5개 직장으로 대분류하고 직무를 회사내의 부문별 기능과 기능의 전문성 및 특수성에 따라 사무, 발전, 통신, 토건, 원자력 등 5개 직군으로 소분류하고 있다. 1급(갑) 및 1급(을)의 경우 소분류 없이 경영이라는 직장으로만 대분류하고 있고, 2

급 이하만 5개 직군으로 소분류하고 있다. 한국수력원자력의 경우 현 직군체계 이전에는 10개 이상의 다수 직군을 운영하였으나 원자력 건설 및 관리라는 사업의 특성상 단위 발전소에 특화된 전문인력이 필요하였고 원자력분야의 인력이 다수인 점을 감안하여 5개 직군으로 직군을 통합하여 기능중심의 직무그룹을 운영하고 있는 것으로 보인다. 과도한 직군 다양화가 인력운영의 효율성을 저해한다는 취지하에 직군을 통합하고 채용, 보직, 승진 등의 인사운영은 이러한 직군그룹에 따라 운영되고 있다. 그러나 최근에는 원자력 직군의 비대화로 인사운영이 원자력 직군을 중심으로 운영되고 있고 이에 따른 타직군과의 갈등, 포괄적 직군운영에 따른 업무의 비효율성이 내부적으로 제기되고 있다. 이러한 원자력직군의 비대화로 인하여 내부적으로는 원자력직군을 중심으로 직군 세분화의 필요성이 대두되고 있다.

<표 3-39> 한국수력원자력 직군분류표 (출처:한국수력원자력 내부 인사규정)

직급 직장	1		2	3	4		5
	(갑)	(을)			(갑)	(을)	
사 무	경 영		사 무	사 무	사 무		
기 술			발 전	발 전	발 전		
			통 신	통 신	통 신		
			토 건	토 건	토 건		
			원 자 력	원 자 력	원 자 력		
특 수	-		-	-	-		
기 능							사무담당
							통신담당
							특정업무담당

한국전력의 경우 직무 분류는 직무의 종류, 난이도 및 책임도를 기초로 하여 직군으로 분류하고 있는데 직무는 종류에 따라 경영, 사무, 기술, 특수 및 기능의 5개 직무로 대분류하고 있다. 5개 직무로 대분류되어 있는 직무는 사내의 부문별 기능과 기능의 전문성 및 특수성에 따라 직급별 직군으로 소분류 되어 있다. 이렇게 분류되어 있는 직군에 따라 정원, 채용, 배치, 승진 등의 인사가 운영되고 있다.

주요 업무기능 특성상 한국수력원자력과 직무운영 형태가 크게 다르지 않으나, 다만 업무수행 범위가 한국수력원자력과 상이하여 배전, 송변전 등 상대적으로 구분하고 있는 운영 직무가 많음을 알 수 있다. 또한 한국수력원자력과 달리 2급과 3급 이하의 직군분류를 달리 운영하고 있어 2급 이상 관리자에게는 포괄적인 업무관리능력을 요구하고 있는 것으로 보인다.

<표 3-40> 한국전력 직군분류표 (출처:한국전력 내부 인사규정)

직급 직장	1		2	3	4		5
	(갑)	(을)			(갑)	(을)	
경 영	경 영	경 영					
사 무			사 무	사 무	사 무	사 무	
기 술			기 술	발 전	발 전	발 전	
				송변전	송변전	송변전	
				배 전	배 전	배 전	
				통 신	통 신	통 신	
				원자력	원자력	원자력	
			토 건	토 목 건 축	토 목 건 축	토 목 건 축	
특 수				IT	IT	IT	
기 능							사무담당
							송전담당(갑)
							송전담당(을)
							배전담당(갑)
							배전담당(을)
							통신담당
							특정업무담당

한국철도공사의 경우 직무 성질이 유사한 직렬의 군을 직군으로 규정하고, 직군 내에서 직무 성질이 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 상이한 직급의 군을 직렬로 규정하여 운영하고 있다. 1급에 한해서만 사무 및 기술 2개 직렬로 통합하여 운영하고 있으며 2급 이하의 경우는 사무 등 7개 직렬로 구분하여 운영하고 있다. 이러한 직렬구분을 기준으로 승진, 전보 등의 인사를 운영하고 있다.

<표 3-41> 한국철도공사 직군분류표 (출처:한국철도공사 내부 인사규정)

직군 직급 및 직렬		1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급
사무	사무영업	사무	사무	사무영업	사무영업	사무영업	사무영업	사무영업
	특수		특수	특수	특수	특수	특수	특수
기술	차량	기술	차량	차량	차량	차량	차량	차량
	운전		운전	운전	운전	운전	운전	운전
	전기통신		전기통신	전기통신	전기통신	전기통신	전기통신	전기통신
	토목		토목	토목	토목	토목	토목	토목
	건축		건축	건축	건축	건축	건축	건축

한국도로공사의 경우 직무의 성질이 유사한 직종의 군을 직군으로 규정하고, 직군 내에 담당 분야가 동일한 직무의 군을 직종으로 규정하여 관리하고 있다. 2급(갑) 이상의 경우는 관리직 단일 직종, 2급(을)의 경우 사무, 기술 2개 직종으로 3급 이하의 경우는 사무, 토목 등 8개 직종으로 구분하여 운영하고 있는데 이는 K공사와 가장 유사한 운영형태를 가지고 있는 것으로 보인다. 그 원인은 주요 건설·운영 시설물이 사회간접시설 중 토목구조물이라는 유사성에 있는 것으로 판단된다.

<표 3-42> 한국도로공사 직군분류표 (출처:한국도로공사 내부 인사규정)

직군	직급 직종	1급	2급갑	2급을	3급	4급	5급	6급	7급	8급
사무	사무	관  리  직	관  리  직	사무	사무	사무	사무	사무	사무	사무
	영업				영업	영업	영업	영업	영업	영업
기술 직군	토목			기  술	토목	토목	토목	토목	토목	토목
	건축				건축	건축	건축	건축	건축	건축
	전기				전기	전기	전기	전기	전기	전기
	조경				조경	조경	조경	조경	조경	조경
	기계 설비				기계 설비	기계 설비	기계 설비	기계 설비	기계 설비	기계 설비
	정보통신				정보 통신	정보 통신	정보 통신	정보 통신	정보 통신	정보 통신
조무 직군	안전					(안전)	(안전)	안전	안전	안전
	정비							정비	정비	정비

이상 4개 공기업의 직무운영 사례를 비교·분석한 결과 시사점은 직무의 유사성을 기준으로 직무군을 직렬(직종)으로 구분하여 운영하고 있는 것으로 나타났으며 직렬의 종류는 기관별 운영업무의 특성에 맞게 구분하고 있는 것으로 보인다. 이들 공기업에서 운영하고 있는 직렬(직종)의 경우 프로세스중심의 직무그룹으로 운영되고 있다기 보다는 인사관리 운영상의 편리를 위하여 기관에서 수행하고 있는 직무를 유사성 및 연관성에 따라 토목, 발전 등 일반 업종별로 묶어서 관리하고 있다고 판단된다. 이러한 직렬(직종)분류는 채용시 학부과정에서의 전공에 따라 부여되는 경향이 강하고 한번 분류된 직렬(직종)은 변경하기가 극히 힘들다. 신분제적 성격이 강한 직렬(직종)구분은 비탄력적 인력운영의 원인이 되고 보직, 승진 등의 인사운영에 있어 직렬(직종)간의 위화감을 초래하고 있는 것으로 판단된다.

#### 4-2 민간기업 사례 및 분석

민간기업의 사례연구 방향은 전자, 통신 등 일반 국내 선진기업과 건설업체 등 K

공사와 수행하고 있는 업종분야가 유사한 기업을 대상으로 하여 직무운영체계를 분석하였다.

선진기업의 경우 직군, 직무, 직무역량별 인력관리를 실시하고 있으며, 직위, 직급 체계는 통합 또는 간소화되는 추세를 보이고 있다.

삼성전자 인력관리제도 중 직군관리 체계를 보면 직군은 전문직군(CS엔지니어, 기술실장, 전문 강사, 상당직)과 지원직군(관리, 자재, 경리, 상황 및 기타 지원인력)으로 구분하여 운영하고 있다. 특징적인 것은 전문직군이 분리되어 직급체계, 평가, 승격, 급여체계가 운영됨에 따라 개인의 노력에 따라 빠른 승진 및 높은 보상을 받을 수 있는 토대를 마련한 것과 회사정책 및 개인 사유에 따라 주어진 요건 하에서 직군 변동이 비교적 자유롭다는 것인데, 직군 전환시 직급 및 급여는 수평이동을 원칙으로 하여 직군 전환에 따른 불이익이 발생치 않도록 하였다.

포스코의 경우 급변하는 경영환경에 탄력적으로 대응하고 인사운영에 합리성과 객관성을 확보하기 위하여 2000년 10월 직무역량 체계를 도입하여 운영하고 있다. 직무역량체계는 전 직원이 공통적으로 보유해야 할 기초 역량, 직책 보임자가 공통적으로 보유해야 할 리더십 역량, 부서에 따라 차등하여 설정해야 할 전문 역량으로 구성되어 있다. 이러한 체계를 효율적으로 관리하기 위하여 역량 정의서와 역량 기술서를 작성하였는데 역량은 최초 도입 당시 기초 역량 5개, 리더십 역량 4개, 부서별 전문 역량 713개를 설정하여 운영하였으나 2003년 10월 부서별 전문 역량을 전사 표준 역량으로 통폐합하면서 150개로 조정하였다. 포스코 사례에서의 시사점은 직렬(직종)개념은 원천적으로 폐지하고 순수하게 직무중심으로 인력관리가 시행되고 있다는 점이다. 이러한 직무중심의 인력관리 운영으로 인하여 직급자체의 의미가 미약해져, 직급과 직위가 폐지되고 직능자격제도로 일원화 되었다. 종래의 직급, 직위는 근무평정, 근태관리 등 인사관리 운영상에 유리한 측면이 있으나 직능자격 제도하에서 자칫 혼란을 주거나 형식화할 우려가 있어 자연스럽게 신분체계가 능력중심으로 전환된 것이다.

SK텔레콤의 직무관리는 가치 있는 일(Key Job)을 생산적으로 수행할 수 있도록 직무를 설계하여 인력의 확보, 육성, 활용 등 인사관리 제 영역에 활용하고 있다. 직무분류체계를 11개 직렬, 기본역량, Career Field, Job, Duty, Activity 단위로 구성하여 운영하고 있다. 특이한 점은 보직부여의 경우 한 직무만 수행하여 효율성이 떨어지는 Generalist가 되는 것을 방지하기 위하여 해당되는 Career Field 내에서 운영되고 있는데 이러한 사례에서의 시사점은 영업효율의 극대화를 위하여 대단위-하부단위 체계가 세부적으로 분류되어 운영되고 있다는 점이다. 이러한 운영방식은 직무의 합리적 설계·유지, 직무 인력정수의 설정·유지, 직무관리정보의 작성·유지 측면에서 장점이 있다고 판단된다.

<표 3-43> SK텔레콤 직군분류표 (출처 : 내부조직운영보고서)

구 분	내 용	예 시
정적요소	경영을 효율적으로 수행하기 위해 반드시 필요한 기능을 SKMS 정적요소 분류기준에 따라 분류한 유사한 직렬의 군(11개)	마케팅관리, 생산관리
기본역량	전사 직무 및 기능을 바탕으로 미래 전략방향과 기능간 연계를 고려하여 도출된 것으로 사업전략 목표 달성에 요구되는 능력(16개)	마케팅 Planning, Network운영
Career Field	직무 특성 및 연관성에 따라 Grouping한 것으로, 인력 육성의 관점에서 전문가로 정할 수 있는 기본단위(25개)	마케팅전략, 무선망
Job	내용이 유사한 과업의 군으로 일의 기능/책임/권한에 따라 차별성을 갖도록 묶어놓은 것(150여개)	시장정보수집/분석, 무성망 Eng
Duty	직무의 하위단위로서 독립적인 목적으로 수행되는 업무(Job당 평균 8~12개 정도)	수요예측, 기지국 세부 Eng
Activity	개인이 Duty 달성을 위해 수행하는 구체적 활동단위 (Duty당 평균 6~30개 정도)	타켓 고객별 성향 분석, 기지국별 Simulation

다음으로는 K공사와 수행하고 있는 업종분야가 유사한 건설업체 중 대표적 기업으로 볼 수 있는 삼성물산과 건설기술연구원에서 건설산업의 표준으로 제시하고 있는 합리적 인력운동을 위한 직무분류체계를 비교·분석하여 보았다.

삼성물산의 직무분류 체계는 프로세스중심의 직무그룹, 기능중심의 직무소그룹, 건축·토목·전기·설비 중심의 기능별 지식베이스하의 직무분류체계를 운영하고 있다. 주요 특징으로는 영업-기술-경영지원의 대직군 체계하에 사업관리-설계-건설-시공-품질안전의 프로세스별 중분류 체계와 영업, 연구개발, 경영지원은 기능중심별 중분류 체계 및 건축-토목-기계-전기-조경의 기능 중심 소분류 체계를 운영하고 있다.

<표 3-44> 삼성물산 직군분류표 (출처 : 내부조직운영보고서)

영업 개발	국내마케팅, 기술영업, 개발기획/영업, 해외 영업, 특수영업, 주택 영업, 주택마케팅	기술 직군	건 적	건축건설, 토목건설, 플랜트건설, 주택건 적	경영 지원 군	경영기획, 인 사, 총무, 교육, 재무관리, 경 리, 자금, 현장 관리, 구매, 법 무, 감사, 홍보, 정보전략
사업 관리	현장총괄, 공정관리, PM, EM, 3M, PE		시 공	건축사공, 토목사공, 기 계사공, 전기사공, 조경 사공, 공무, 공사관리		
			품 질 안전	품질관리, 안전관 리, 환경관리		
설 계 ENG	건축설계, 토목설계, 플랜트설계, 주택설계, 건축기술, 토목기술, 주택기술, 조경기술	연구개발 직군		기술기획, 지반연구, 구조연구, 환경연구		



건설기술연구원이 건설산업의 표준으로 제시한 직무분류 체계를 보면 기능 중심의 분류체계를 갖추고 있다. 주요 특징으로는 사무와 기술의 2개 대직군 체계하에 사무직군은 경영, 자재, 재정, 영업, 전산, 연구개발의 기능별 중분류와 기술직군은 토목, 건축, 기계설비, 전통, 환경품질, 플랜트의 기능중심 중분류 체계를 제시하고 있다. 또한 사무직은 경영기획, 총무, 인사 등 기능별 소분류 체계를 제시하고 있고 기술직중 주요 직무군인 토목과 건축은 시공-견적-설계의 프로세스별 소분류이며, 그 외는 기능별 소분류를 제시하고 있다.

<표 3-45> 건설기술연구원 직군분류표 (출처: 건설산업 직무분류 보고서)

사무 직군	경영지원	경영기획, 총무, 인사, 안전, IT업무, 국내현장관리, 사무	기술 직군	토목	토목시공, 토목견적, 토목설계, 조정
	자재	자재, 외자구매		건축	건축시공, 건축견적, 건축설계, 리모델링
	재정	재무, 자금		기계설비	기계, 설비
	국내영업	수주영업, 주택영업, 개발영업, 고객관리		전통	전기
	해외영업	해외영업, 해외현장관리, 해외금융		환경품질	환경, 품질
	전산	전산업무		플랜트	플랜트견적, 플랜트설계, 플랜트기계, 플랜트계장, 플랜트전기, 플랜트 검사 및 시운전
	연구	연구개발, 특허업무			

선진 민간업체와 K공사와 업무특성에서 유사점이 있는 건설관련 민간업체들의 직무운영체계 사례분석을 통하여 몇가지 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 기능중심의 직무분류 체계를 수립하였다는 점이다. 이들 업체들은 기능별로 유사한 속성의 직무군을 설정함으로써 직무의 전문성을 확보하고 있다. K공사에서 추진하고 있는 직종통합 조직체계로 인한 부정적 인식중 하나가 기존 직종별 보유하고 있던 전문성의 저하인데 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 향후 직종통합 조직체계하에서 기능별 전문성을 고려한 직무분류가 필요하다고 판단된다.

둘째, 프로세스 중심의 직무군 분류체계를 반영하고 있다는 점이다. 예를 들면 삼성물산과 같은 민간건설업체는 수익성과 직접 시공을 맡는 영역으로 설계, 견적, 시공 등의 직무가 전문화 되어 있고 사업관리-설계-견적-시공의 프로세스별 직군으로 분류가 되어 있다. 민간업체의 전반적인 패턴은 모든 직무분류가 프로세스 중심으로 구성되어 있다는 것인데 K공사의 직종통합 조직체계의 목적중 하나도 해외사업과 같은 신규사업의 발굴등을 통한 경영의 효율성을 강화하는 것인데 이를 위해

서는 민간업체의 프로세스 중심의 직무군 분류체계를 반영할 필요가 있다고 판단된다.

셋째, 직렬체계가 기능별로 세분화하여 운영하고 있다는 점이다. 민간업체의 경우 이러한 체계가 가능한 것은 승진정원부여가 공공기관에 비하여 상당히 유연하기 때문으로 보여진다. 탄력적 인력운영이 가능한 민간업체의 경우 직렬통합을 굳이 채택할 필요가 없으나 현재 K공사에서 문제가 되고 있는 승진 등 인사의 불평등을 고려할 때 직렬의 기능별 세분화를 적용하기에는 다소 무리가 있을 것이다. 최근 공무원의 경우도 승진의 문제점이 발생하여 직렬통합을 단행하였는데 K공사의 경우 공무원과 민간업체의 특성을 절충하여 향후 직무분류시에 직종은 통합하되 Broad한 직무관리를 운영하는 방안이 필요할 것으로 판단된다.

## 제 4 장 정책적 시사점

이 장에서는 직종통합을 전제로 하여 그에 합당한 인사운영 방안에 대한 정책적 대안을 제시하고자 한다. 직원설문 결과 기존의 직종중심 인력운영 체계에서 경영의 효율성, 직무수행 갈등, 인사 및 전문성개발의 공정성 등에 대한 직원인식이 대체로 부정적이며, 특히 직종간 인식차이는 현재 K공사 조직 내 갈등의 주요한 원인으로 작용하고 있는 것으로 판단된다. 또한, 근무년수가 높은 직원일수록 직종중심 인력운영에 대한 문제의식이 강하게 나타나고 있는 것은 근무년수가 낮은 직원의 경우도 현 직종중심 인력운영이 유지될 경우 향후에는 부정적 인식이 높아질 가능성이 있어 K공사 조직관리에 잠재적 장애물이 될 가능성이 있다. 이러한 설문조사 결과로 볼 때 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 체계로의 전환에 대한 명분과 필요성이 충분히 형성되어 있다고 할 수 있다. 또한, 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 체계가 적용된 2010년 이후 입사자들과 기존의 직종중심 인력운영 체계가 적용되고 있는 2010년 이전 입사자들간의 인식차이에 있어 상대적으로 2010년 이후 입사자들이 인력운영 방식과 연계한 인사 등 운영에 있어 긍정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 직종통합 체계가 적용된 직원들의 긍정적 인식경향은 K공사의 직무중심 인력운영 체계로의 전환시 긍정적 방향으로 조직목표가 달성될 수 있다는 것을 의미하는 것으로 직종통합이라는 제도 시행에 따른 부작용에 대한 우려를 불식시키기에 충분하다고 판단된다. 또한, 국내 대표적인 민간 기업의 사례를 분석한 결과 내·외부 선진기업의 인력운영 트렌드가 대부분 직무중심 인력운영체제로 되어 있고 그에 따른 효율성, 합리성 등의 긍정적 결과들이 경영성과로 나타나는 것을 볼 수 있었다.

따라서, K공사는 2010년 이후 입사자들을 대상으로 우선적으로 행정, 기술로의 직종통합을 시도하였듯이 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 체계로의 전환을 보다 적극적으로 추진 할 필요가 있다고 판단된다. 그러나 세부운영에 대한 충분한 검토와 준비없이 추진되어 2010년 이후 입사자들에 대한 인사 등 실제 인력운영에 있어서도 대부분 기존의 직종중심체계에서의 인력운영 체계가 그대로 적용되고 있다. 직무중심 인력운영 체계에서의 효율적 인력운영을 위해서는 직무중심의 인력운영에 대한 세부 운영프로세스가 필요할 것으로 판단되는데 본 장에서는 이에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

앞선 3장에서 논의한 직종 및 근속년수간 인식차이에 대한 가설검증 결과 직종중심 인력운영 체계에서는 경영의 효율적 이행에 적합하지 않다고 나타났다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 K공사의 최근 경영방침에 부합하고 해외사업 등 신성장동력 사업이행에 적합하도록 직무체계를 개편할 필요가 있다고 판단된다. 기존의 직종중심 체계에서의 직무체계로는 변화하는 환경에 효율적으로 대응할 수 없고 직원들의 니즈에도 부합할 수 없는 것이다. 또한 직종에 따른 직무부여로 직원간 갈등이 발생하고 있다는 직원들의 문제인식과 이에 대한 해결방안을 제시하기 위하여서도 직무체계를 직종중심이 아닌 사업중심으로 개편할 필요가 있는 것이다. 인사 불공정성과 관련한 직원인식에 있어서도 기존의 직종별 전보, 승진운영 방식을 탈피하여 직종통합에 맞는 인사운영 방식을 제시하고자 한다. 통합직무그룹별, 사업부별, 프로세스별 인사운영 방식은 기존의 인사 불공정성을 극복하고 개인의 능력이나 경력에 따른 공정한 인사운영을 도모할 수 있을 것으로 판단된다. 직원의 경력개발의 불균형 문제에 있어서도 I형 경력모형에 따른 개인별 보직관리 방안 등 직종이 아닌 직무그룹과 사업별 인력개발 방식을 제시하고자 한다.

이를 종합해 보면 연구가설 분석결과에 따른 문제점들을 해결하기 위해서는 효율적 경영이행에 적합한 직무중심 인력운영을 위해서 먼저 기존 직무를 직무중심 인력운영에 맞게 재설계하고 이를 기반으로 승진, 보임, 평가 등 인사운영 전반에 대한 개선방안 제시가 주요 핵심인 것이다.

운영 방안별 내용을 요약하여 살펴보면 직무체계 재설계에서는 직무 재설계 방향을 제시하고 설계된 직무에 인력을 배치하는 기준을 제시하며, 승진 프로세스 개선에서는 승진제도 개선방향과 승진대상자 결정방법에 대한 대안을 제시하고자 한다. 직원 경력개발을 위하여 전보를 통한 경력개발제도 개선 방향을 제시하고 경력개발모형 및 직무중심의 전보심사체계를 반영한 보임체계 로드맵 제시, 직무중심 인력운영이 반영된 평가체계 구축을 통한 평가제도 개선 등의 시사점을 제시하고자 한다.

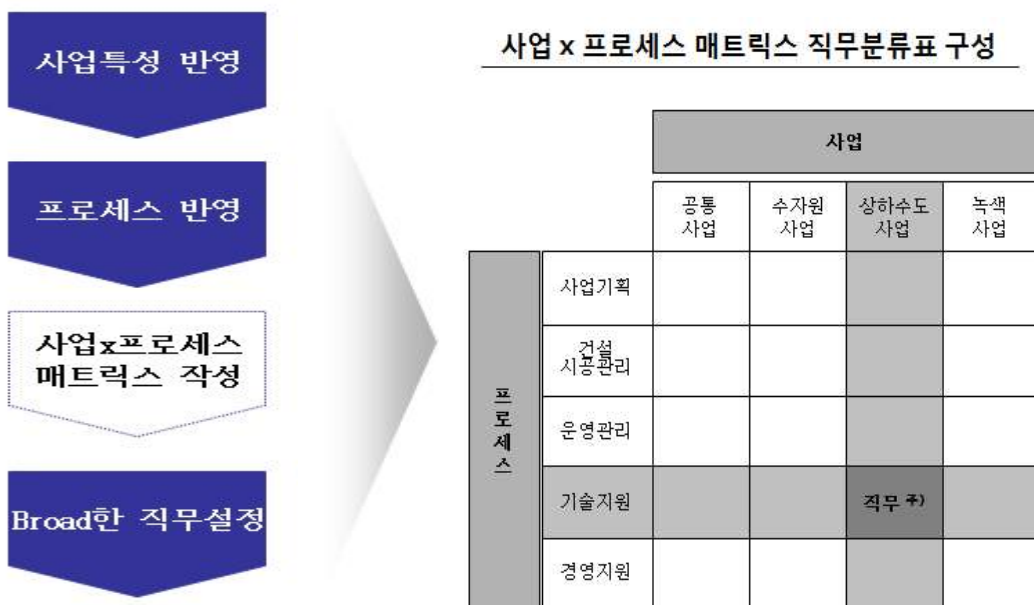
## 제 1 절 직무체계 재설계

## 1-1 직무체계 개선 시 고려사항

직무체계 재설계를 위한 방향설정에 있어 국내·외 민간기업의 사례를 분석한 결과 대부분의 선진기업들은 업무프로세스 중심의 직무체계로 이루어져 있는 것으로 나타났고, 그러한 방향이 K공사가 해외사업 등 업무확장과 기존 업무의 효율화를 통한 지속적인 성장을 위한 최적의 대안으로 판단된다. 따라서 K공사만의 고유한 직무프로세스가 반영된 직무체계를 구성하여 운영하는 것을 제시하고자 한다.

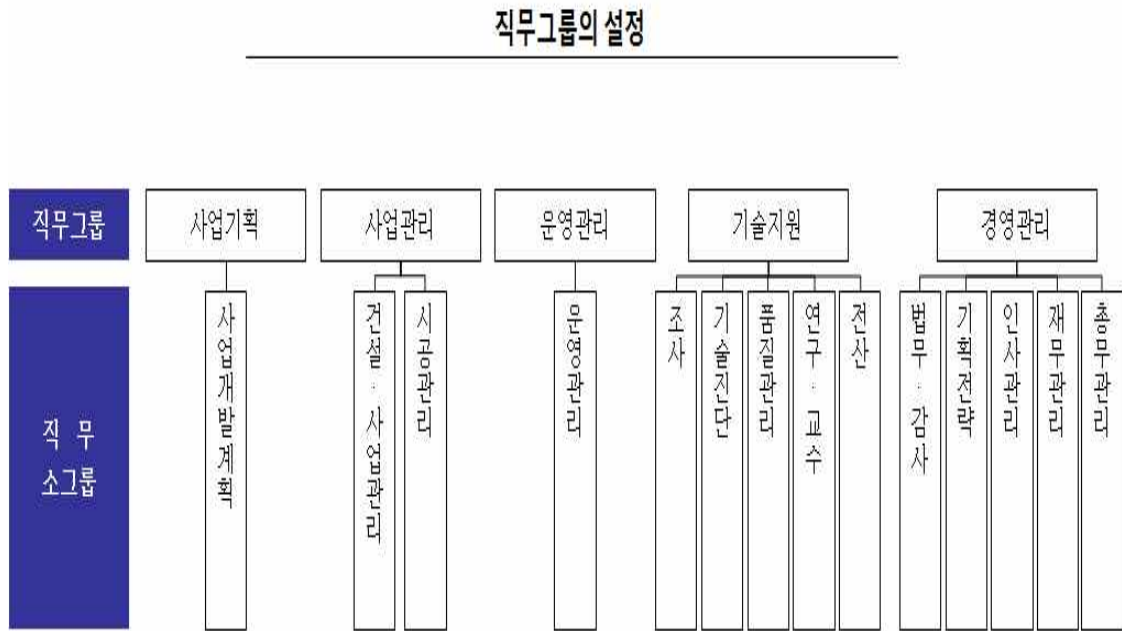
직무재설계 방향은 네가지 측면에서 설정하고자 한다. 직무재설계를 위한 방향을 표로 나타내면 아래 그림 4-1과 같다. 먼저 K공사의 사업특성을 반영한 사업별 직무를 분류하여 사업별 전문가 양성을 도모한다. 사업별 직무를 분류해보면 공통사업, 수자원사업, 상하수도 사업, 녹색사업 등 크게 네가지로 분류할 수 있는데 이러한 분류를 통하여 사업별 전문가 양성을 도모하고자 한다. 다음은 가치사슬분석을 통한 사업프로세스를 반영하여 프로세스별 직무를 분류한다. PLAN의 기능을 수행하는 사업기획, DO의 기능을 수행하는 사업 및 운영관리(또는 건설시공관리), CHECK의 기능을 수행하는 기술지원, SUPPORT의 역할을 하는 경영관리 등 5가지의 직무대분류로 구분할 수 있다. 또한, 공사특성이 반영된 4가지 사업유형과 프로세스 매트릭스에 각각의 직무를 배치하여 직무의 Leveling이 유사하도록 설정하는 사업×프로세스 매트릭스를 작성한다. 이때 인사운영의 효율성 증진을 위해 Broad한 직무를 설정하되 직무전문가 양성을 위한 직무의 자격요건은 명확히 하여 구분별한 배치를 지양한다.

<그림 4-1> 직무재설계 방향설정 및 사업×프로세스 매트릭스 직무분류표 구성



다음은 가치사슬상의 프로세스 단계를 대단위 직무그룹으로 설정하고 하위 단계의 프로세스 및 기능은 직무소그룹으로 설정하여 직무분류를 세분화하였다. 직무소그룹 선정은 현재 K공사의 각 사업에 소속해 있는 현부서의 업무분장을 최대한 반영하였다.

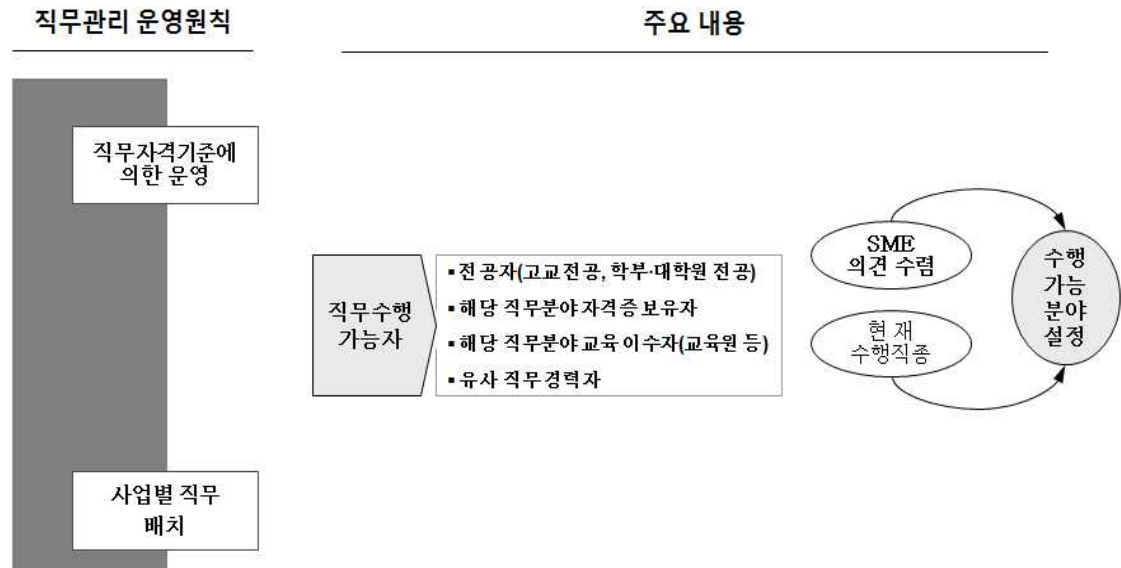
<그림 4-2> 직무그룹의 설정



## 1-2 직무배치 개선방안

기존의 직종을 기준으로 설정된 직무와는 달리 직종통합에 따른 직무중심으로 재조정된 직무그룹에 직원을 배치하기 위해서는 새로운 기준이 필요하다. 직무관리의 명확화를 위해서는 직무자격요건의 원칙을 수립하여 무분별한 직무 배치를 지양할 필요가 있다. 직무관리 운영원칙으로는 직무자격기준에 의한 운영과 사업별 직무배치 기준을 선정하였다. 직무자격기준에 의한 운영의 목적은 Broad한 직무설정으로 인한 인력배치에 따른 전문성 저하 가능성 최소화를 위해 직무별 자격요건을 명확화하여 직무전문가 양성을 도모하기 위함인데 직무분야에서 필요로 하는 전공, 자격증, 해당분야 교육이수, 유사 직무경력 등이 필요요건들이다. 직무배치에 있어서는 직무의 속성을 고려하여 사업별로 배치하되, 공통분야는 전 사업에 공통적으로 배치가 가능하고, 사업별 직무관리를 통해 사업전문가 양성을 도모하여야 한다.

<그림 4-3> 직무관리 운영원칙



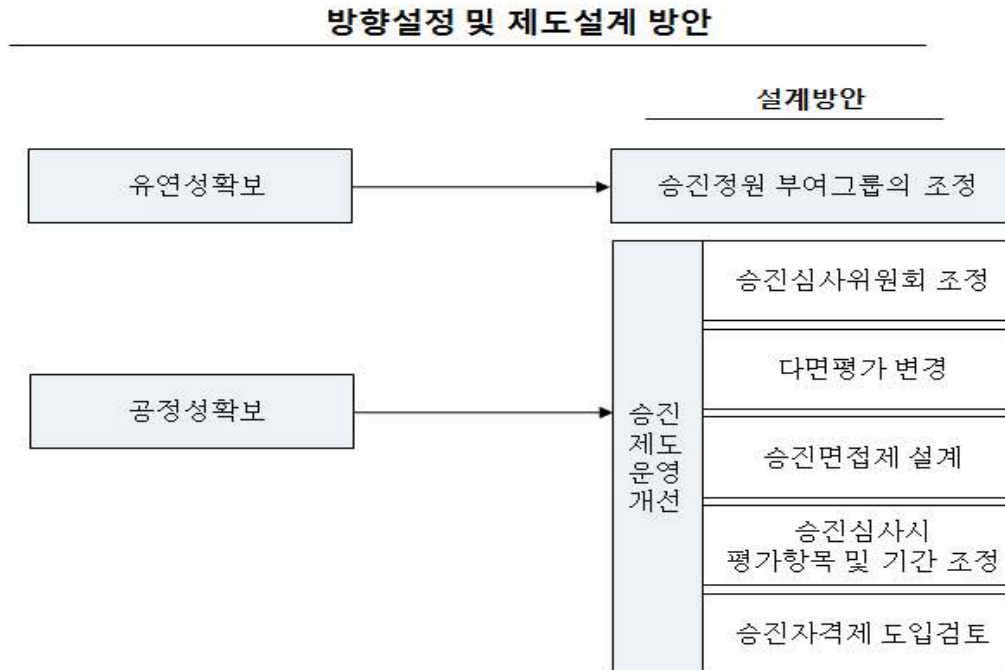
## 제 2 절 승진 프로세스 개선

### 2-1 승진 프로세스 개선 시 고려사항

K공사에서 운영하고 있는 승진제도는 직종별 승진체계이다. 직종간 승진정원을 산정하고 직종별 승진심사위원회를 운영하고 있는데 직종간 승진정원 산정과정에서 직종간 갈등이 크다고 할 수 있다. 이밖에도 다면평가 반영으로 인한 인기위주 평가로의 변질, 과거 업무성과 위주의 근무성적으로 과거에 매몰되고 미래의 비전을 반영하지 못하는 점, 승진예정자에 대한 평가 관대화로 평가의 변별력이 약화되는 등 승진과 관련된 여러 문제점이 존재하고 있다. 더군다나 직종별 승진체계 중심의 승진제도는 직종간 이기주의 및 승진격차, 승진의 투명성 및 공정성 저하라는 부작용까지 초래하고 있다. 이러한 문제점들을 해소하기 위해 승진의 유연성과 공정성 확보라는 방향을 설정하고 제도 설계방안을 수립하는 것이 필요하다고 판단된다.

먼저 유연성 확보를 위해서는 직종개념을 약하게 하여 승진운영의 유연성을 확보하여야 한다. 직무중심주의 체계 전환에 따라 직무그룹별 승진정원을 산정하는 방안도 대안이 될 수 있을 것이다. 공정성 확보측면에서는 직무중심 승진제도 정착을 위해 역량중심의 승진제도 정착이 필요한데 이를 위해 승진심사위원회제도 조정, 다면평가 변경, 승진면접제 도입 등의 승진제도 운영 개선방안을 제시하고자 한다.

<그림 4-4> 승진방향설정 및 제도설계 방안



## 2-2 승진제도 개선방안

인력운영과 관련된 여러 요소 중 조직내에서 가장 민감하고 첨예한 의견대립을 보이는 것이 승진과 관련된 사항일 것이다. 직무중심 인력운영 형태로의 전환에 따른 현행 승진운영 방식의 급격한 변화는 직원의 혼란 가중 등 조직안정화에 저해요소가 될 수 있다. 따라서 승진제도 변경의 경우는 직원혼란을 최소화하기 위하여 단계적 제도 개선이 필요하다고 판단하여 그림4-5와 같이 다섯가지 대안을 선정하여 제시하고자 한다.

첫째, 직종별 승진안은 승진에 있어서는 기존의 직종별 승진방식을 그대로 유지하되 승진대상 인원수를 부여할 때에는 직무그룹이나 사업본부별로 산정하여 기존의 직종중심 승진방식에서 좀더 유연성을 부여하고자 하였다. 대안 중 가장 보수적 접근방식으로 제도개선에 따른 문제를 최소화 할 수는 있으나, 기존 직종개념이 그대로 살아있어 직종간 승진격차 등의 개선이 힘들 수 있다.

둘째, 통합직무그룹별 승진은 직종을 행정, 기술로 통합한 것을 전제로 하여 행정은 기존 승진 체계를 그대로 유지하고 기술직종내 직무를 시설, 설비, 환경으로 나누어 승진 임용을 하는 방식이다. 통합 직무그룹별 승진시에는 과거 직종이 아닌 통합분야내 승진대상자중 능력이 우수한 자가 승진하는 방식인데 직종별 승진불균형 해소와 조직 적합성 모두 높은 대안으로 볼 수 있지만, 이 방식이 성공하기 위해서는 기술직종내 직무분야별 정원이 명확히 설정되어야 하며 기존 기술직종 구성

원의 저항이 우려된다.

셋째, 사업부별 승진은 행정과 기술로만 승진정원을 부여하여 특히 기술직종내 승진은 기존의 직종과는 무관하게 능력위주로 승진하는 방식이다. 관리본부, 수자원, 수도, 녹색 등 사업부별 승진인원 규모는 사업규모, 사업별 실적, 또는 사업환경변화를 고려하여 인사부서에서 결정하고 승진임용권한은 해당 사업부서에 부여한다. 이 방식은 행정, 기술 직종통합의 기치에 가장 적합한 승진체계인데 사업본부별 자율적 승진관리와 실적관리가 용이하여 민간기업에서도 사업본부별 경영성과에 따른 승진방식으로 다수가 채택하고 있다. 다만, K공사의 경우 사업본부별 인사권 및 경험 미흡한 단점과 사업별 정원이 명확히 설정되어 있어야 한다는 전제조건이 있으며, 직종간 이기주의 양상과 유사한 사업부별 이기주의가 발생할 수 있다는 단점이 있다.

넷째, 프로세스별 승진정원 부여는 직종 및 사업분야와는 무관하게 사업기획, 건설시공·관리, 운영관리 등의 업무 프로세스별로 승진을 하는 방식이다. 직종개념이 사라지고, 프로세스 중심의 직무설정으로 프로세스별 전문가 양성이 가능하며, 기존의 근무성적평정 위주의 방식에서 탈피하여 과거 직무경력 등을 충분히 고려할 수 있다는 장점이 있으나, 프로세스별 이동이 빈번하여 승진정원 산정이 어렵고 프로세스내 직무가 너무 많아 직무전문성을 고려한 인사운영이 현실적으로 불가능할 수 있다는 단점이 있다.

다섯째, 직무별 승진정원 부여는 수자원개발계획, 수도사업개발 등 직무별 승진체계방안으로 직무별로 상위직급 결원발생시 동일 직무내 하위직 적격자를 승진시키는 직무공석시 승진 방식이다. 직무중심의 인사관리를 할 수 있다는 장점과 인사운영의 기준이 되는 직무가 많을시 실질적 운영이 곤란해질 수 있다는 단점이 있다.

<그림 4-5> 승진정원 그룹별 대안설정

대안 구분	정의
직종별 승진	행정직무군, 기술직무군의 하위 직종을 현재와 동일하게 구성하는 방안임
통합직무그룹별 승진	Broad하게 설정한 직무재설계 원칙 및 공무원 직렬통합과 유사하게 행정직무군, 시설직무군, 설비직무군, 환경직무군으로 구성하는 방안임
사업부별 승진	행정과 기술의 통합정원으로 운영하되 사업본부별 승진인원을 유연하게 할당하는 방안임
프로세스별 승진	직무재설계 원칙을 적용하여 프로세스별 직무군으로 승진정원을 부여하는 방안임
직무별 승진	직무공석시 승진이 이루어지는 방안임. 위의 대안들이 직무별 승진자리를 합산하여 직종 승진자리를 산정하는 것에 반해, 이 경우는 직무별로 적격 승진자를 심사하는 방안임



### 제 3 절 경력개발제도 개선

#### 3-1 경력개발제도 개선 시 고려사항

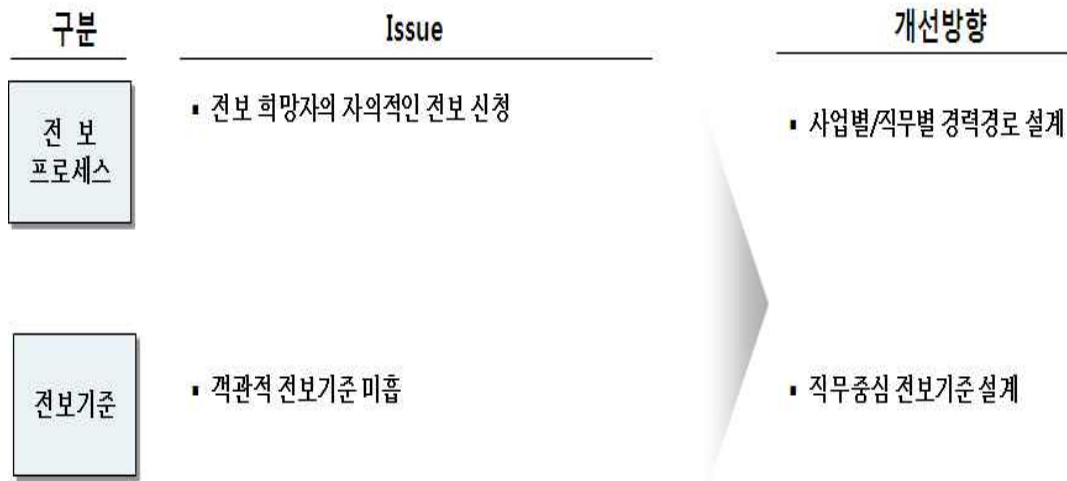
현재 K공사의 전보원칙은 전보의 지역별, 선호부서별 공정성 확립이 가장 큰 원칙으로 직무의 전문성 결여가 우려된다. 희망직원의 부서 지원 및 부서의 직원추천이 근간을 이루는 전보 드래프트제는 사업부서 자율성에 근거한 전보제로 직무별 특성 및 자격기준에 근거하지 않고 부서의 추천에 의존함으로써 전문성 결여 등 인력운영의 적정성 측면에서 문제가 되고 있다. 그림 4-6과 같이 순환보직의 원칙, 지역·부서안배의 원칙 등 현 전보원칙은 직무중심 인력운영에는 정합성이 결여될 소지가 다분하다.

<그림 4-6> K공사의 현 전보원칙

현 K공사의 전보 원칙	
순환보직의 원칙	동일부서 보직기간이 5년을 초과하는 직원은 이동
지역안배의 원칙	본사-현장간, 수도권-비수도권간 인력교류의 확대
부서안배의 원칙	선호부서-비선호부서간 인력교류의 활성화
저성과자 관리 원칙	저성과자, 조직부적응자의 인력배치

직무중심 인력운영 체계를 위한 전보제도 개선방향은 직무정합성을 최우선 원칙으로 하고 그 다음에 현재의 전보원칙을 준용하여 지역 및 부서안배를 통해 공정성을 확보하는 수준으로 전보 원칙을 수립하는 것이 필요하다. 직무 전문성 확보를 위해 단순 전보의 범위를 벗어나 직무 중심의 경력경로를 설계하고, 경력경로 이동의 기준을 확립할 필요가 있다. 본인의 경력개발 보다는 선호부서 위주의 전보 신청에서 사업전문가 및 직무전문가 양성을 위한 경력경로 설계와 비공식적 평판 등에 근거한 객관성이 결여된 전보기준에서 역량 및 지식, 직무경험, 본인의 희망 경력경로를 토대로 하는 전보기준 설계가 필요하다고 판단된다.

<그림 4-7> 전보제도 개선방향



### 3-2 경력개발 개선방안

최근 경력개발 Trend는 조직 주도적 경력개발제도에서 개인이 스스로 경력개발을 위해 적극적인 역할을 수행하는 등 자기 주도적으로 경력개발을 실시하고, 조직은 이에 대해 지원을 하는 방향으로 이행되고 있어 이러한 맥락에서 직무중심의 경력개발제도 설계가 요구된다.

<그림 4-8> 경력개발 지향점



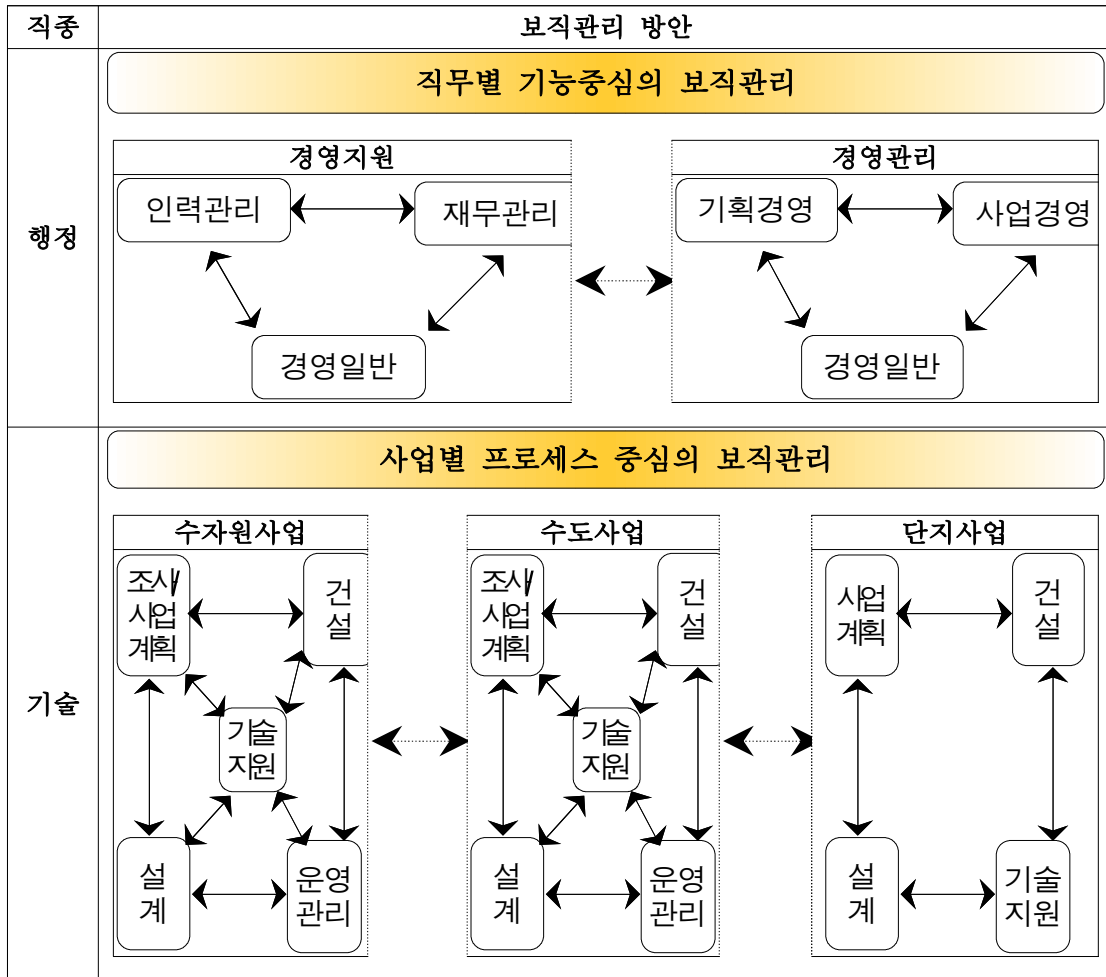
경력개발경로는 여러 가지 유형이 존재하나 Generalist와 Specialist 육성이라는 전략적 방향성 측면에서 I형이 가장 적합할 것으로 보여진다. 직급 및 연차에 따라 계층을 나누어 실시하여 하위계층(4~5급)은 경력개발 탐색기, 중간계층(3급)은 경력 개발기, 상위계층(1~2급)은 경력개발 실현기로 구분하여 경력개발 방향을 설정하는 형태를 제시할 수 있겠다. 1단계 경력탐색기에서는 입사 후 3개 이상의 직무를 거치면서 다양한 경험을 축적하고 자신의 적성과 능력에 맞는 전문분야를 탐색한다. 2단계 전문경력 개발기에서는 중간관리층인 차장급 경력 이후 팀장이 되기 전까지 단계인테 특정 전문분야로 진입하여 전문성을 축적하고 동일 전문 Career 내에서 전보 등 보직을 관리한다. 3단계 경력 실현기에서는 직군 내 다양한 팀장급 업무를 수행하고 넓은 분야에서 광범위한 시각을 갖고 업무 총괄을 수행한다. 이러한 경력개발을 거쳐 경력관리의 종착점인 Career Vision에 도달하게 된다.

<그림 4-9> 경력경로 적용 모형



I형 경력모형에 따른 개인별 보직관리는 행정의 경우 경영지원, 경영관리 등 직무 그룹별 이동을 원칙으로 하고 기술의 경우는 수자원, 수도 등 사업별 이동을 원칙으로 하는데 직무그룹과 사업별 인력수급 현황을 고려하여 일정규모에 대해서는 교차보임을 허용하는 등 탄력적 운영이 필요하다고 판단된다.

<그림 4-10> I형 경력모형에 따른 개인별 보직관리



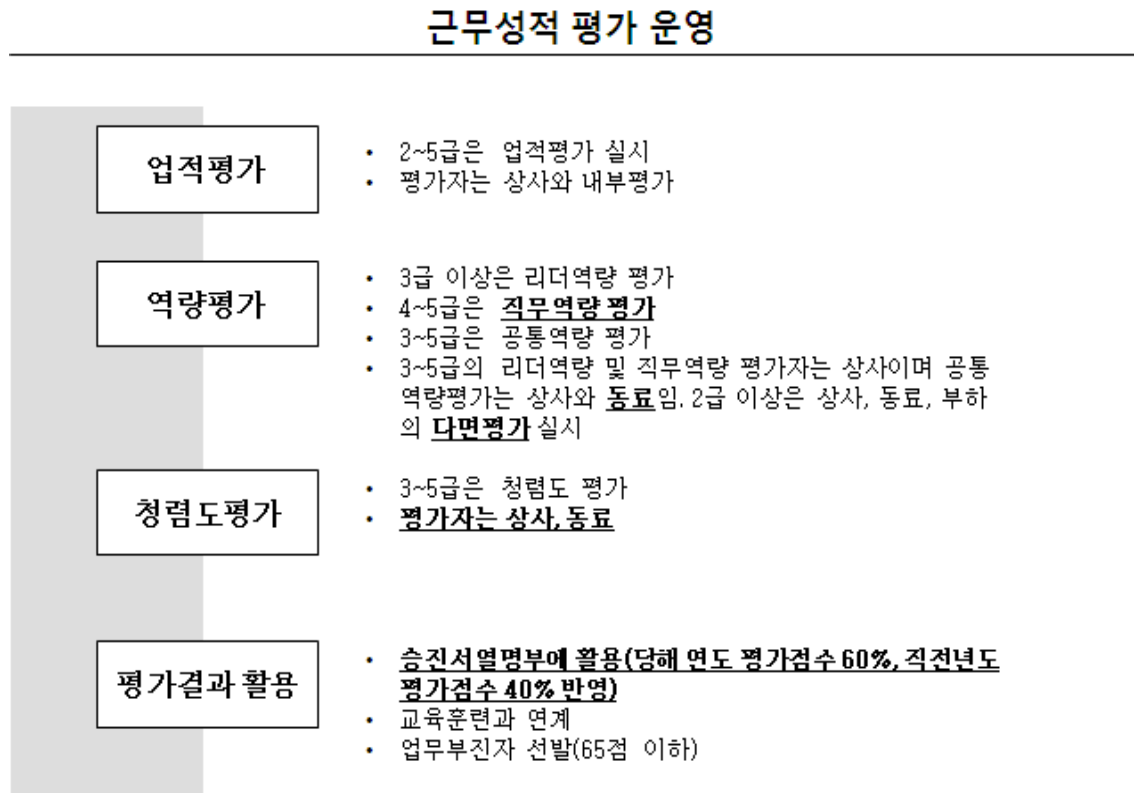
## 제 4 절 평가제도 개선

### 4-1 평가제도 개선 시 고려사항

기존의 직종중심 체계에서의 근무성적 평가제도는 직무중심 체계로의 전환에 따라 합리성과 적용성을 강화할 필요가 있다. 신직무체계 수립에 따른 직무행동역량과 직무전문역량 행동지표 등 직무역량 체계 변경이 필요한데 현재 직무전문역량은 전문지식과 기술로 측정하는 바, 행동지표에 대한 검토가 필요하다. 평가방식중에는 인기투표 또는 승진예정자에 대한 관대화경향이 존재할 가능성이 높은 다면평가의 문제점 해소가 필요하며, 평가결과활용 측면에서는 평가결과가 주로 승진서열명부에만 활용됨으로 인해 승진예정자 밀어주기 관행이 존재한다는 문제점들이 있다. 따라서 직무중심 체계에서의 평가제도는 타당성 확보를 통한 평가의 신뢰도를 제고

할 수 있어야 하는데 타당성 확보를 위해 직무역량평가 항목 변경과 업적평가 개선 측면에서 방향성을 설정하고자 한다.

<그림 4-11> 現 K공사의 근무성적 평가 운영방식



## 4-2 평가제도 개선방안

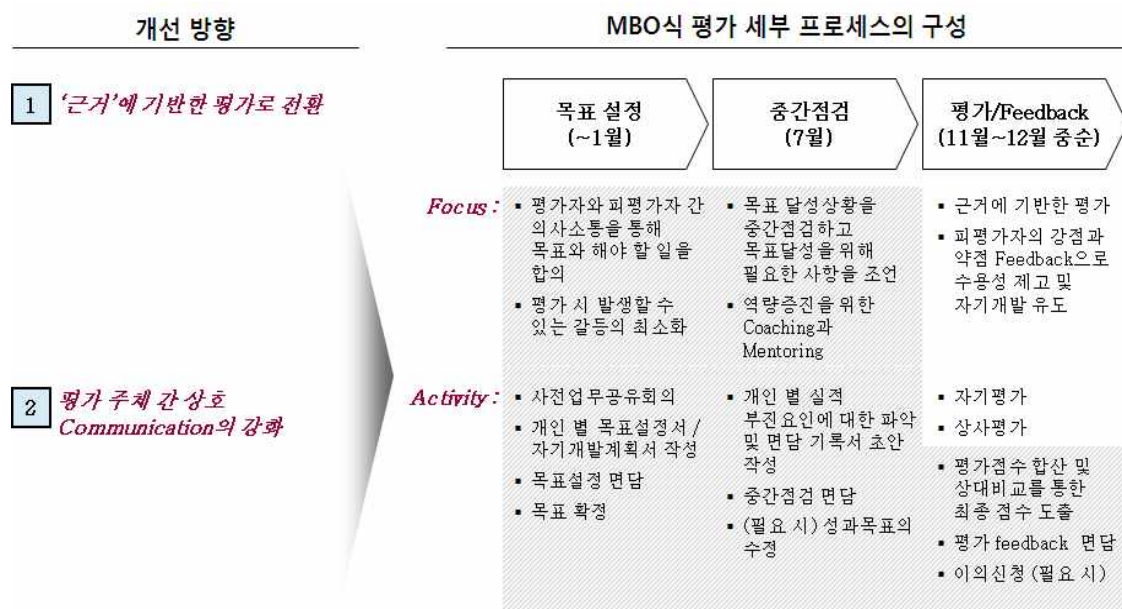
역량체계는 조직 발전과 구성원 성장을 동시에 추구하게 하는 연결 고리의 기반으로 직무요건과 개인의 역량 간의 정합적 연계를 통해 개인과 조직의 목표를 달성하게 하는 중요한 요소이다. 역량체계에 따라 세분화된 직무행동역량은 인재확보, 교육 등 개발, 승진 등 보상측면에서 활용가치가 크다 할 수 있다. 따라서 직무행동역량 Pool을 도출함에 있어 먼저 기존의 K공사에서 설정한 직무행동역량 Pool과 행동지표의 내용을 분석하고 역량 정의 개념 및 행동지표상의 중복성을 검토하여야 한다. 다음으로 직무 재분류에 따라 현행 직무 행동역량 상 수정되거나 신규 개발이 필요한 역량 여부 조사를 위해 업무에 정통한 3급 이상의 현직자로 구성된 SME 워크숍을 개최한다. 마지막으로 SME 워크숍 결과에서 도출된 의견을 반영하고 전문 컨설턴트의 검증은 토대로 최종 직무행동역량 Pool을 도출하고 직무 재분류에 따른 직무행동역량을 재배치한다.

<그림 4-12> 직무행동역량 Pool 도출방법



현재 K공사는 기관업적평가가 개인업적 단위까지 매칭이 되어 있지 않는데, 이의 보완을 위해 개인업적 기술서를 전사 및 부서 전략과 연계하여 작성을 하여 평가의 타당성을 확보할 필요가 있다. 업적평가 항목은 A-D-L 개념으로 변경하여 환류의 적정성 부분을 추가하고 평가지표를 평가자에게 제시하여 평가의 신뢰성을 확보하여야 한다. 목표 설정 단계에서는 사전 업무공유 회의를 통해 전사 및 부서 전략목표 달성을 위해 구성원 간 해야 할 일을 논의하고, 개인별 평가기준 설정 및 면담 과정을 거쳐 상호 합의된 평가기준을 설정한다. 피평가자는 사전업무공유회의를 통해 파악한 ‘해야 할 일’을 바탕으로 조직의 목표 달성을 위해 개인적으로 달성해야 할 목표를 설정하고, 목표의 달성을 위해 필요한 역량을 기술한다. 중간 점검 단계에서는 설정한 업적 목표 별 추진현황에 대해 평가시점까지 목표달성이 가능하도록 개선점을 도출하고 지도를 하도록 한다. 이때 평가자는 중간점검 면담을 통해 피평가자의 목표 달성을 위해 필요한 사항을 조언한다. 이러한 절차를 거쳐 평가와 피드백이 이루어지면 평가의 수용성이 제고되고 직원 개개인의 자기개발을 유도할 수 있는 효과가 있을 것으로 판단된다

<그림 4-13> 업적평가 프로세스 개선방향



## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과의 요약

K공사는 조직비전과 개인목표를 동시에 달성하는 생산적 인력관리 실현을 위하여 2010년 이후 입사자부터 기존의 9개 직종중심 인력관리 운영체계에서 직종통합을 통한 2개 직종중심 인력관리 운영체계로의 전환을 실시하였다. 이러한 운영체계 변화를 통하여 인력운영 방식도 직종중심에서 직무중심으로 변화하고 이를 통하여 미래핵심인재 확보, 개인 시장가치 증대, 조직생산성 향상 등을 통하여 개인 시장가치 제고, 조직경쟁력 확보를 통한 K공사의 지속성장을 도모하고자 하였다. 그러나 이러한 직무중심 인력운영을 위한 직종통합이 체계적 분석 없이 단기간에 추진되어 직원의 공감대를 형성하지 못하고 있으며 직무중심 인력운영에 맞는 세부인사운영 방안도 구체적으로 수립되어 있지 않은 실정이다. 따라서 직종중심 인력운영 체계에서 직원의 인식차이 분석을 통한 갈등요인 분석, 직종통합이 적용된 직원과 미적용 직원간의 인식변화 분석, 타기관 사례분석을 통하여 K공사가 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 체계로의 전환에 대한 과학적 근거를 제시하고자 하였다. 분석 방법으로는 첫째, 직종중심 인력운영 체계에 대한 직원간의 인식차이가 있다는 것으로 가설을 수립하고, 이에 대한 통계학적 가설검증을 시행하였다. 둘째, 직종통합이 적용된 직원과 미적용 직원간의 인식변화 분석을 통하여 직종통합시 직원의 인식변화 차이를 분석하였다. 셋째, 타기관 사례분석을 통하여 직종중심 인력관리 제도 개선 필요성과 K공사가 추구해야 할 직무중심 인력운영 방안을 제시하였다.

본 연구에서는 K공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 다수 및 소수 직종간, 입사 10년차 전후 세대간 인식차이 여부와 그 원인을 분석하였다. 또한 2010년도 이전 입사자와 이후 입사자로 구분하여 설문조사를 실시한 후 인식변화 차이와 그 원인을 분석하였으며 타기관 사례분석을 통하여 K공사와 타기관과의 운영방식의 차이를 분석하고 나아가야 할 방향을 제시하였는데 그 결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 직종중심 인력운영 체계에 대한 직종간, 세대간 인식차이 여부에 대하여 경영의 효율성, 직무수행에서의 갈등, 인사의 불공정성, 전문성 개발 기회의 공정성 등 4가지 측면에서 비교분석하여 보았다. 경영의 효율성 측면에서는 근속년수간 인

식차이에 있어 근무경험이 많을수록 직종중심 인력체계에서의 경영의 비효율성에 대한 각인이 큰 것으로 나타났다. 하미승(2007)은 공무원 직종체계는 환경변화에 대한 탄력적 대응이 미흡하다고 하였는데, K공사의 10년차 이상 직원들도 K공사의 직종체계에서의 경영의 비효율성에 대한 인식을 강하게 나타내고 있어 이와 유사한 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 직무수행에서의 갈등 및 인사의 불공정성 측면에서는 직종 및 세대간 모두에서 인식차이가 있는 것으로 분석되었다. 이는 직종중심 인력운영 체계로 인하여 직무 및 인사운영과 같은 K공사 내부 인력운영 측면에서의 갈등이 발생할 소지가 있다는 것을 반증한다. 김정렬(2006)은 지방공기업의 직렬중심 인사 분류로 인하여 직종간 승진 등에 있어 인사의 불공정, 수행직무 차별 등이 발생한다고 하였다. 이러한 맥락에서 볼 때 직렬(직종)중심 인력운영 체계에서는 이러한 경향이 발생할 개연성이 높다고 볼 수 있다. 전문성 개발 기회의 공정성 측면에서는 직종간 인식차이가 나타나는데 다수직종에 대한 교육기회의 편중이 직종간 갈등요인으로 작용할 소지가 있는 것으로 볼 수 있다. 조경호(2004)의 연구에서도 직렬중심의 공식구조에서는 경력발전 기회의 형평성 부족을 이야기하고 있다.

둘째, 직종통합이 적용된 직원과 미적용 직원간의 인식변화 분석에 있어서 직종통합이 적용된 직원들이 경영의 효율성, 인사의 공정성 등 모든 부문에서 상대적으로 긍정적 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 직종통합을 통한 직무중심 인력운영으로의 전환이 직종중심 인력운영 체계에서의 여러 갈등 발생가능 요소들을 해결할 수 있고, 이를 통해 조직목표를 달성할 수 있는 계기가 될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 국내를 대표하는 민간 선진 기업의 사례를 분석한 결과 대다수 기업의 인력운영 트렌드가 직무중심 인력운영체제로 운영되고 있고, 이와 연계되어 우수한 경영성과가 나타나고 있는 것으로 확인되었다. K공사의 직무중심 인력운영 체계로의 전환목적중 하나인 신성장동력 사업의 성공적 이행을 통한 지속성장 목적도 민간기업의 인력운영 사례가 좋은 선례로 작용할 것으로 본다.

## 2. 연구의 시사점

K공사는 국내 수도 및 수자원관리 분야에서의 대국민 공공복리증진이라는 공공의 목적과 함께 해외 신규사업 등의 추진을 통한 지속성장을 도모하는 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 기관이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 기본적 토대가 되는 것이 인력운영 체계인데 기존의 계급제적인 직종중심의 인력운영을 직종통합을 통한 직무중심 인력운영 방식으로 전환하고자 다각적인 노력을 기울여 왔으나 제도와 운영측면에서 미흡한 부분이 많다고 할 수 있다. 본 연구는 그간의 직종중심 인



력운영에 대하여 분석하고 향후 K공사가 나아가야 할 방향을 제시하는 측면에서 실시되었는데 K공사가 추진하고자 하는 직무중심 인력운영 방향에 대한 정당성을 확인할 수 있었다.

분석결과를 토대로 직종통합을 통한 직무중심 인력운영에 대하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 직종중심 인력운영에서 경영의 효율성, 직무수행 갈등, 인사운영의 공정성 및 전문성 개발의 형평성 체계에 대한 직종간, 세대간 갈등이 발생할 소지가 다분할 것으로 판단되어 진다. 사업변화에 따른 인력수급 불균형시 탄력적 대응에 어려움이 있고, 직종중심 승진으로 인한 승진격차 존재와 연공서열 위주의 승진 등으로 인하여 성과연계성 및 인력운영의 유연성이 저하된 상태인데 이는 K공사의 미래성장을 위해서 결코 바람직하지 않다. 따라서 K공사는 이를 적시하고 보다 적극적인 직종통합 정책을 시행할 필요가 있다. 직종통합을 통하여 직무수행능력 및 실적에 따른 평가, 전략과 연계된 업적평가, 직종타파를 통해 역량 및 성과중심의 승진체계 등의 인력운영 유연화와 성과연계성을 향상하고 직무전문성을 강화할 수 있는 직무중심의 인사관리 체계 구축이 필요하다.

둘째, 비록 직종통합 정책의 시행단계에서 여러 부작용이 발생할 수는 있지만 직종통합이 적용된 2010년 이후 입사직원들의 긍정적 인식변화로 판단하였을 때 이러한 혼란은 최소화 할 수 있을 것으로 판단된다. 제도변화에 따른 혼란은 직원간 갈등이 해소되고 그로 인한 조직운영의 긍정적 변화와 비교할 때 충분히 감내할 수 있는 것이다.

새로운 제도를 도입할 경우 일정 기간동안의 업무 혼란 및 효율성 저하는 반드시 발생되는데, K공사에는 이러한 현상을 최소화하도록 돕는 변화관리 활동이 필요하다. 거부단계, 저항단계, 이해단계, 활용단계, 몰입단계로 구성되는 변화관리 단계에서 K공사의 경우는 거부단계에서 저항단계로 전환되는 시점에 위치하고 있는 것으로 판단된다. 저항단계에서는 직종통합을 통한 직무중심 인력운영이라는 새로운 제도 및 변화도입에 따른 업무 혼란 기간의 최소화가 필요하다. 이러한 혼란의 최소화를 위하여 정책적 시사점 제시에서 승진제도 대안 등 직무중심 세부 인력운영 방안의 단계별 운영방안을 제시 한 바 있다.

셋째, 직무중심 인력운영은 더 이상 피해갈 수 없는 시대적 흐름이다. 그동안은 공공기관이라는 보호막아래 이러한 시대적 요구를 피해갈 수 있었으나 기업성이 강조되는 공공기관의 시대적 변화요구에 따라가기 위해서는 더 이상 피해갈 수 없다. 따라서 K공사도 민간기업의 직무중심 인력운영 체계를 보다 적극적으로 도입할 필요가 있다. 다만, 공공기관의 자율성이 확대되고는 있지만 조직과 예산제약, 평가 및 감사 등에 있어 여전히 정부의 통제를 벗어날 수 없고, 이로 인한 제약이 있기 때문에 민간기업의 인력운영 요소를 취사선택하는 현명함도 필요할 것이다. 이 때

명확한 방향성 확보와 지속적인 커뮤니케이션, 의사결정자의 적극적 지원이 수반되어야 한다. 제도 실행안 준비 단계에서는 명확한 방향성이 포함된 제도 실행안이 확정되어야 하며, 제도 도입 및 실행단계에서는 직원 대상 설명회 및 워크숍 실시 등 직원과의 커뮤니케이션이 실시되어야 한다. 또한 제도 정착단계에서는 인사부서의 변화관리 진행상황 점검, 교육부서의 지속적인 관련 교육 실시 등 실행부서의 지속적인 개선과 활용을 통한 조직문화 정착이 필요하다. 물론 이러한 일련의 단계가 성공적으로 추진되기 위해서는 경영자 및 노동조합의 적극적 지원과 협조가 수반되어야 할 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 향후에는 이를 보완하기 위한 연구가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

첫째, 직무중심 인력운영으로 전환시 예상되는 문제점에 대한 분석이 미흡한 점이다. 직종통합을 통한 직무중심 인력운영시에도 직무간에 인사의 불공정성 등이 발생할 개연성이 있고, 직원들이 직무범위 확대로 인한 전문성 확보가 곤란하여 오히려 직무수행 저해라는 부작용이 발생할 수도 있다. 따라서 향후 이러한 부분에 대한 추가적인 분석이 요구된다.

둘째, 직무중심 인력관리 세부방안 수립이후 원활한 제도 운영을 위한 적응기간에 대한 분석 등 직원의 혼란을 최소화 할 수 있는 방안이 없다는 점이다. 또한 본 연구에서 제시하고 있는 직무중심 인력운영에 대한 세부방안도 각 방안별로 시행을 달리 할 필요가 있을 것이다. 직원들의 경우 인사분야 중 승진에 대한 이해관계가 다양하기 때문에 이러한 이해관계가 첨예한 분야에 대한 적응기간은 차등화하는 방안도 필요할 것이다. 따라서 시행방안과 함께 시행안에 대한 적응기간에 대한 분석도 필요하다.

셋째, 직무중심 인력운영 방안이 시행되면 직원이 부담해야 하는 직무범위는 지금과 비교하여 확대될 수 밖에 없는데 이러한 문제점을 해결하기 위해 직원들에게 어떠한 교육을 적용할 것인지에 대한 분석이 필요하다. HR측면에서 보면 지속적 교육을 통한 직무수행 능력향상도 상당히 중요한데 직무중심 인력운영 방안이 시행되면 그 중요성은 더욱 커질 것이다. 따라서 직무범위가 확대되더라도 이를 해결할 수 있는 교육정책방안이 분명히 제시되어야 한다. 전문성 확보 및 비전공 분야의 원활한 직무수행을 위한 체계적인 교육방안이 제시된다면 직무중심 인력운영 체계는 성공적으로 정착될 수 있을 것으로 본다.

## 참 고 문 헌

- 이종호 외 「새 인사행정론」, (2012)
- 강성철 외 「새 인사행정론」, (대영문화사, 2011)
- 김중양 「공직분류체계」, (한국행정연구, 제6권 제3호, 1997)
- 하태권 외 「조직학의 주요이론」, (법문사, 2008)
- 오석홍 「인사행정론」, (박영사, 2005)
- 유민봉, 임도빈 「인사행정론」, (박영사, 2007)
- 박천호 외 「인사행정의 이해」, (법문사, 2004)
- 조경호 「공무원 직종, 직군, 직렬체계 정비방안」, (한국행정연구원, 2004)
- 김신복 「일반직 공무원 직렬통합에 관한 연구」, (서울대학교 행정대학원 교육인적자원부 정책연구, 2003)
- 하태권 외 「중앙부처의 공직분류체계 실태 및 대안 모색」, (한국행정연구원, 2004)
- 조경호 외 「공무원 직종, 직렬체계 개편과 정부인력관리체계의 효율화」, (한국행정연구원 세미나, 2004)
- 김병섭 외 「정부조직의 혁신」, (대영문화사, 1998)
- 한영수 「공직분류체계의 개선방안」, (사회과학논총, 2000)
- 조경호 외 「공직구조 재설계 방안연구 : 직종·직렬체계를 중심으로」, (행정논총, 2004)
- 하태권 외 「한국정부 공직분류체계의 실태분석 및 대안모색 -공무원의 종류구분과 직급체계를 중심으로」, (한국정치학회, 2000)
- 김명식 「우리나라 공직분류체계의 개편방향」, (한국행정학회, 2003)
- 행정자치부 「미국공무원제도」, (1998)
- 박성준, 김기승 「우리나라 임금피크제의 현황과 문제점에 관한 연구」, (2009)
- 김정렬 「지방공기업 인사분류체계의 개편대안과 파급효과 분석」, (2006)
- 정진희 「정부 인사제도 개선에 대한 공무원 인식과 효과성 연구」, (2011)
- 김영우 「한국 공직분류체계에 대한 평가와 개선방안」, (2005)
- 김중양 「한국인사행정론」, (2004)
- 김태룡 「한국지방정부의 행정개혁에 대한 평가」, (2001)
- 김필두 「지방공무원 계급체계 개선방안」, (2003)
- 남궁근 「개방형직위제도 시행의 중간평가」, (2000)
- 강성철·하태권 외 「새 인사행정론」, (2006)

- 김명식 「공무원 인사정책 혁신방향: 고위공무원단제도를 중심으로」, (2006)
- 김성렬 「OECD 국가의 정부인적자원관리 동향과 시사점」, (2006)
- 정부혁신지방분권위원회 「공직분류체계의 개선. 참여정부의 인사개혁」, (2006)
- 조경호·주효진 「공무원 직종, 직렬체계 개편과 정부인력관리체계의 효율화」, (2004)
- 이상현 「공무원 분류체계 개선에 따른 통합직렬의 발전적 인력관리 연구」, (2009)
- 정진희 「정부 인사제도 개선에 대한 공무원 인식과 효과성 연구」, (2011)
- 한국건설산업연구원 「건설기업의 직무 분류체계 개선방안」, (2001)
- 강성철외 「새인사행정론」, (1999)
- 김신복 「공무원 인력관리와 인사행정의 개선과제」, (1996)
- 김중양 「한국의 공무원제도 개혁」, (1996)
- 진재구 「직업공무원제 확립을 위한 인사행정기관 및 공직분류체계 개선방안」, (1992)
- 박연호 「인사행정론」, (1990)
- 이달곤 「국제경쟁력 제고를 위한 정부인력의 운용방안」, (1996)
- 조성한·김병섭 「중앙정부의 직무분석」, (1997)
- 최병대 외 「공무원의 전문성 제고 방안」, (1999)
- 김창준 「한국의 분류제도: 개선방향을 중심으로」, (1991)
- 박연호 「인사행정신문」, (1996)
- 이선우 「맞춤행정시대의 고용구조 및 임용체계」, (1999)
- 조경호 「기업경영식 인사행정개혁의 성공가능성 분석」, (1999)
- 최병대·송석희·금재덕 「공무원의 전문성 제고 방안: 서울시 공무원의 전문 보직 경로제 도입 및 직렬/직류분류체계 개선방안을 중심으로」, (1999)
- 중앙인사위원회 「독일의 국가공무원제도. CSC 정책자료집」, (2000)
- 중앙인사위원회 「특정직 공무원 인사제도 개선방안에 관한 연구. CSC 정책연구보고서」, (2004)
- 중앙인사위원회 「공무원의 계급구분」, (2006)
- 중앙인사위원회 「공무원 직종 및 계급체계 개편방향 및 추진계획」, (2006)
- 하미승 외 「공무원 직종 및 계급체계의 합리적 개편방안」, (2006)
- 한국정책학회 「계약직 공무원제도 개선방안에 관한 연구」, (2002)
- Barzelay, Michal. 2001. The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. University of California Press.
- Colin, Pilkinton. 1999. The Civil Service in Britain today. Manchester University Press.

Cullen, Ronald B. & Cushman, Donald P. 2000. Transition to Competitive Government. State University of New York.

Hughes, Owen E. 2003. Public Management & Administration: An Introduction. Palgrave Macmillan.

Kettl, Donald F. 2000. The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance. Brookings Institution Press. Washington D. C.

OECD. 2004. "Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries: An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management". Public Governance and Territorial Development Directorate, Public Governance Committee, Human Resource Management(HRM) Working Party.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert. 2004. Public Management Reform: a Comparative Analysis. Oxford University Press.

Cabinet Office. 1995. The Civil Service, London

Cabinet Office. 1998. The Civil Service Today, London

Drucker, P.F. 1999 Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century.

Smith, M. 1999. The Core Executive in Britain, London

## Abstract

### Study on Office Central Human Resource Management through a Workforce Consolidation – Case of K-Institute –

PAK IL JUN

Department of Public Enterprise Policy  
The Graduate School  
of Public Administration  
Seoul National University

This study was carried out to analyse perceived gaps, the causes of them in the workforce central human resource management, and changes in the perception of generation gaps in workforce consolidation. This study will help K-Institute to establish an efficiency improvement plan for workforce central human resource management.

This study focuses on the problems of the workforce central human resource management using a pilot-survey. After carrying out a survey that targeted K-Institute's employee, analyses were conducted based on hypothesis testing in order to determine perceived gaps in the workforce and generation gaps using an evaluation index and an analysis of variance.

Through this study, the perceived gaps in the workforce, generation gaps, personnel management fairness and various other factors were examined in order to determine the reasons for conflicts in the workforce.

K-Institute's employees, specifically those which entered a company after 2010 and applied to the workforce central human resource management, thought positively about the performance of their duties's fairness and personnel management fairness.

Through workforce consolidation and workforce central human resource management, conflicts within the organization were recognized and resolved. Furthermore, we found that by creating a cooperative workplace environment, the organization is more likely to achieve its goals.

**keywords** : workforce consolidation, workforce central human resource management, office central hr management, generation perceived gap, workforce perceived gap

**Student Number** : 2012-22769

## 부 록

### 직종체계에 대한 직원인식조사 설문내용

\* 2010년 이전 입사자는 ‘직종중심’, 2010년 이후 입사자는 ‘직무중심’으로 설문용어 구분

#### - 경영관리의 적정성 측면 -

1. 우리 공사의 (직종중심, 직무중심) 인력관리 방식은 경영을 효율적으로 수행하는데 적합하다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 환경변화(민간기업 수도권시장 진출, 부채증가, 노동생산성 감소 등)에 탄력적인 대응이 가능하다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 해외사업 등 신성장동력 사업 수행에 적합하다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 고객중심의 경영을 수행하는데 적합하다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

#### - 직무수행에서의 갈등 측면 -

5. 우리 공사는 직종간 직무(업무)분담이 적정하게 배분되어 있다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
6. 우리 공사는 직종간 직무(업무)분담이 공정하게 배분되어 있다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
7. 우리 공사는 직종간 직무(업무)협조가 원활하게 이루어지고 있다.  
① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
8. 역할과 규모를 고려할 때 귀하가 소속되어 있는 처(실)부서의 직종간 구성원의 수는 적

정하다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

9. 귀하가 수행하고 있는 직무(업무)는 귀하의 직종과 밀접한 연관성을 가지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 인사의 공정성 측면 -

10. 우리 공사는 직종간 보직부여가 공정하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

11. 우리 공사는 직종간 승진이 공정하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

12. 우리 공사의 직종간 승진격차는 개인의 직무능력과 성과로 인해 발생한다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

13. 우리 공사는 직종간 성과평가(역량,업적)가 공정하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

14. 우리 공사의 직종간 정원분배는 공정하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

15. 우리 공사의 조직개편은 공정하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

16. 우리 공사의 인사는 공정하고 투명하게 이루어지고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

- 전문성 및 경력개발 측면 -

17. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 직무분야(수자원, 수도, 단지 분야 등) 전문가를 육성하는데 적합하다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

18. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 퇴직 후 재취업에 필요한 전문기술을 습득하는데 적합하다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

19. 우리 공사는 직종간 교육 등 경력개발 기회를 공정하게 부여하고 있다.

① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다



20. 우리 공사의 (직종 중심, 직무중심) 인력관리 방식은 직원의 경력개발에 효율적이다.

- ① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

**[직무중심 인력관리로의 전환에 대한 설문]**

21. 직종중심의 인력관리에서 발생하는 다양한 문제점을 해소하기 위하여 직무 중심 인력관리로 전환하는 것이 필요하다고 생각하십니까 ?

- ① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

22 21번 문항에서 ④ ~ ⑤를 선택하신 분만 답변하세요.

직종중심의 인력관리에서 발생하는 문제점을 해소하기 위하여 직무중심 인력관리로 전환이 필요하다면 어떠한 문제점이 가장 심각하다고 생각하십니까 ?

- ① 해외사업 수행 등 변화하는 경영여건에 대한 대처 미흡  
② 직종간 직무분담 등 직무 불공정  
③ 직종간 업무협조 미비 등 직종 이기주의  
④ 직종간 승진 및 보직 등 인사의 불공정  
⑤ 전문가 양성 및 개인 경력발전 미흡  
⑥ 기타(개인의견 서술)

**【설문통계】**

23. 귀하의 공사 근속연수는 얼마나 됩니까?

- ①2010년 이후 입사자 ②2010년 이전 입사자 ~ 5년 이하  
③6년이상 ~ 10년이하 ④11년이상 ~ 15년이하 ⑤16년이상 ~ 20년이하  
⑥21년이상 ~ 25년이하 ⑦26년 이상

24. 다음 중에서 귀하는 어느 직급에 해당됩니까?

- ①1~2급(갑) ②2급(을) ③3급 ④4~5급 ⑤6~8급 ⑥기타

25. 다음 중에서 귀하는 어느 직종(렬)에 해당됩니까?

1) 2010년 이전 입사자

- ①행정 ②토목 ③전기 ④기계 ⑤환경 ⑥전자통신 ⑦기타

2) 2010년 이후 입사자

- ⑧행정 ⑨기술